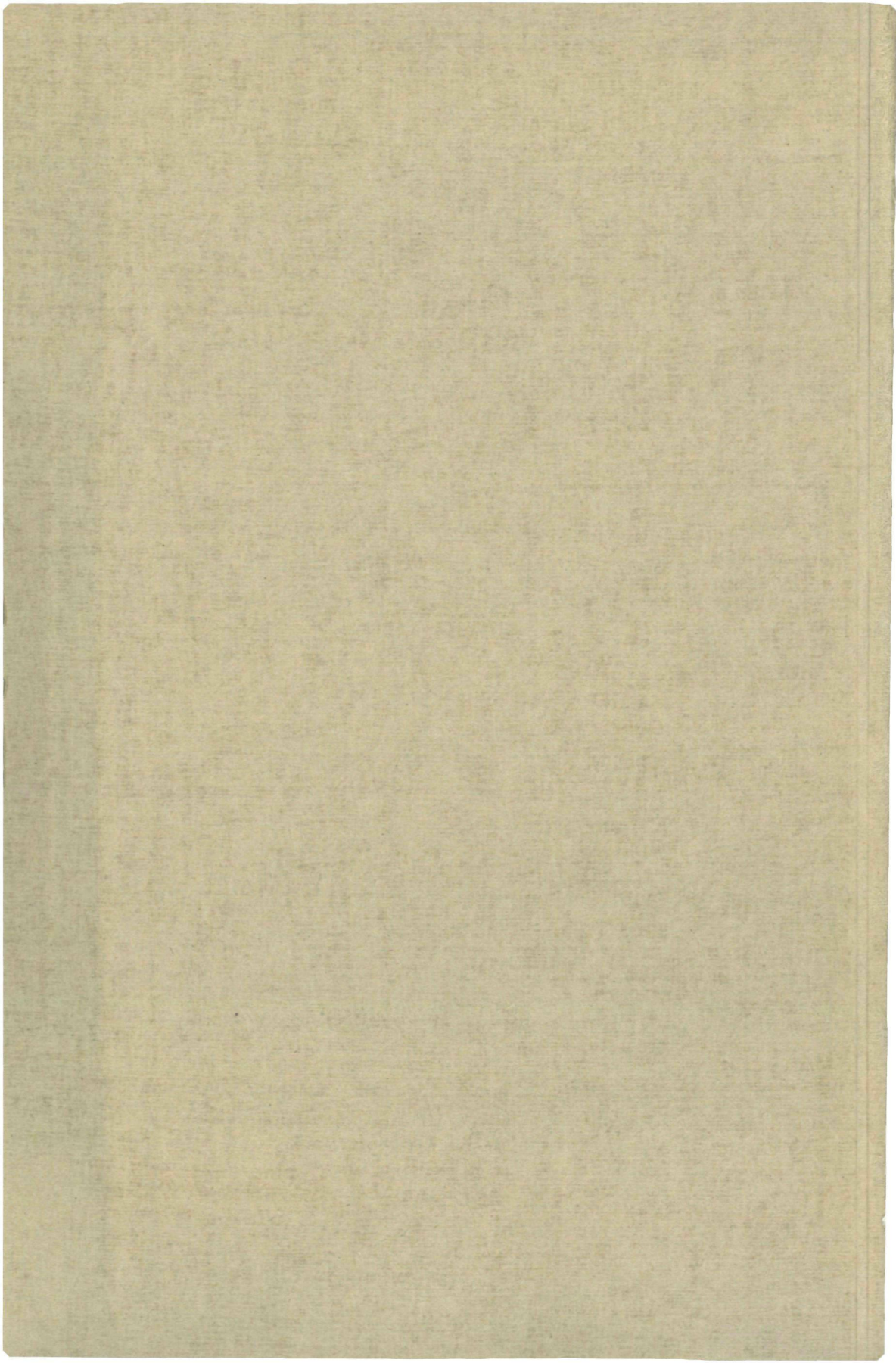


1693

DE INVLOED
VAN WERK EN MILIEU
OP ARBEIDSMOTIVATIE

R. A. C. BRUYNS



**DE INVLOED
VAN WERK EN MILIEU
OP ARBEIDSMOTIVATIE**

PROMOTOR: PROF. DR. J. A. P. VAN HOOF

DE INVLOED VAN WERK EN MILIEU OP ARBEIDSMOTIVATIE

PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van de graad van
doctor in de sociale wetenschappen aan de
katholieke universiteit te Nijmegen,
op gezag van de rector magnificus, Dr. G. Brenninkmeyer,
hoogleraar in de faculteit der sociale wetenschappen,
volgens besluit van de senaat in het openbaar
te verdedigen op vrijdag 30 juni 1972,
te 16.00 uur

door

RUDOLPHUS ADRIANUS CATHARINUS BRUYNS

geboren te Arnhem

Te Assen bij
Van Gorcum & Comp. N.V., Dr. H. J. Prakke & H. M. G. Prakke

Aan Peggy

WOORD VOORAF

Dit proefschrift is mede tot stand gekomen door de medewerking van velen. Daarom kan ik niet nalaten om allen die het aangaat mijn dank te betuigen. Deze geldt met name de volgende instanties en personen.

De directie van DSM dank ik voor de wijze waarop zij deze studie mogelijk heeft gemaakt. Ook het secretariaat van het CHP in het NVV ben ik in dit opzicht dank verschuldigd. Het personeel van DSM en de leden van de Centrale voor Hoger Personeel die hebben deelgenomen aan de onderzoeken welke aan deze studie ten grondslag liggen, ben ik zeer erkentelijk voor hun bereidwilligheid in deze.

Drs. H. W. Bruining dank ik vooral voor zijn constructieve kritiek en voor de manier waarop hij mij stimuleerde deze studie te voltooien. Mijn erkentelijkheid geldt ook de heren W. Knops en Drs. H. Lenoir die geadviseerd hebben bij de verwerking en weergave der onderzoeksgegevens en de heer H. Pieters die op het laatste concept kanttekeningen betreffende het taalgebruik plaatste. Tenslotte ben ik bijzondere dank verschuldigd aan mevrouw A. Palmen-Krutzen voor het vele type- en organisatie-werk dat door haar is verricht. Haar onvermoeibaarheid in deze werkte zeer inspirerend.

INHOUDSOPGAVE

Woord vooraf

HOOFDSTUK I. WAAROM DIT ONDERZOEK NAAR DE ARBEIDSMOTIVATIE?	I
1. veranderende opvattingen over de relatie mens-arbeidssituatie	1
2. de tegenstrijdigheid van vele onderzoeksresultaten	2
3. onderwerpen relevant voor probleemstelling en onderzoek	4
HOOFDSTUK II. HET MENSELIJK GEDRAG IN DE ARBEIDSSITUATIE: ENKELE RELEVANTE THEORIEËN	6
1. arbeidsmotivatie zowel onderwerp van studie in de psychologie als in de sociologie	6
2. historisch overzicht: 3 stromingen	7
3. de 'two-factor' hypothese van Herzberg	9
4. kritiek op Herzberg's 'two-factor' hypothese	12
5. de theorie van de verdelende rechtvaardigheid ('reward-investment' hypothese) en van de relatieve deprivatie	16
HOOFDSTUK III. DETERMINANTEN VAN ARBEIDSMOTIVATIE (STRUCTUUR)	18
1. omschrijving arbeidsmotivatie; motivatie is een besluitvormingsproces met meerdere typen beslissingen	18
2. Maslow's behoeftenhiërarchie; personen verschillen van elkaar in motivatiestructuur	20
3. de waarden- en normenoriëntatie in de arbeidssituatie positioneel bepaald?	24
4. motivatie: een functie van de wisselwerking tussen persoon (zelfconcept) en omgeving (rolverwachting)	26
5. verstoringen in de wisselwerking tussen zelfconcept en rolverwachting	28
HOOFDSTUK IV. ARBEIDSSATISFACTIE, ARBEIDSBEREIDHEID, ARBEIDSPRESTATIE	31
1. arbeidssatisfactie: resultaat van de mate waarin verwachtingen m.b.t. de arbeidssituatie bewaarheid worden	31

2. arbeidsmotivatie is niet gelijk aan arbeidsbereidheid; arbeidsbereidheid heeft betrekking op het al of niet leveren van een arbeidsprestatie	33
3. motivatie gericht op handhaving bestaande arbeidssituatie en satisfactie met deze arbeidssituatie correleren met elkaar	35
4. de arbeidsprestatie is niet alleen afhankelijk van de arbeidsbereidheid; toenemende arbeidsbereidheid impliceert niet altijd een groter wordende arbeidsprestatie	36
5. realisering van de arbeidsprestatie impliceert niet een integratie van persoonlijke en organisationele doeleinden	38
6. enkele onderzoeken naar het effect van de arbeidsbereidheid en arbeidssatisfactie op de arbeidsprestatie	40
7. arbeidsmotivatieproces-model	41

HOOFDSTUK V. DIFFERENTIATIES IN ARBEIDSMOTIVATIE 42

A. Inleiding	42
B. Positionele kenmerken en structuur van de arbeidsmotivatie	45
1. werkoriëntatie naar sociale- en bedrijfsstratificatie: 'arbeiders'- 'beambten' (niveau van werkzaamheden)	45
1.1. verklaring van de tussen arbeiders en beambten (c.q. tussen niveaus van werkzaamheden) bestaande verschillen in werkoriëntatie	49
2. werkoriëntatie naar niveau en aard van de opleiding	52
3. werkoriëntatie naar milieu van herkomst	55
4. werkoriëntatie naar leeftijd, anciënniteit en burgerlijke staat	57
4.1. leeftijd	57
4.2. anciënniteit (dienst-, functiejaren)	59
4.3. burgerlijke staat	60
5. samenvatting	60
C. Positionele kenmerken en arbeidssatisfactie/arbeitsbereidheid (betrokkenheid huidige bedrijfspositie)	62
1. feitelijke arbeidssituatie relevanter voor arbeidssatisfactie dan sociaal-cultureel milieu	62
2. arbeidssatisfactie naar sociale- en bedrijfsstratificatie: 'arbeiders-beambten' (niveau van werkzaamheden)	63
3. arbeidssatisfactie naar niveau en aard van de opleiding	65
4. arbeidssatisfactie naar milieu van herkomst	67
4.1. sociaal milieu van herkomst	67
4.2. demografisch milieu van herkomst	68
5. arbeidssatisfactie naar leeftijd, anciënniteit en burgerlijke staat	69
5.1. leeftijd	69
5.2. anciënniteit	70
5.3. burgerlijke staat	72
6. arbeidssatisfactie naar bedrijfstak	73
7. arbeidssatisfactie naar participatie vakorganisatie	74
8. samenvatting	75

HOOFDSTUK VI. ARBEID EN ARBEIDSMOTIVATIE IN DE PROCESINDUSTRIE.	78
1. inleiding	78
2. arbeid en arbeidsmotivatie op uitvoerend niveau (operator)	80
2.1. de arbeid	80
2.2. invloed feitelijke arbeidssituatie op arbeidsmotivatie	83
3. arbeid en arbeidsmotivatie lager kader (hoofdoperator/chef van dienst)	87
3.1. de arbeid	87
3.2. invloed feitelijke arbeidssituatie op arbeidsmotivatie	89
4. arbeid en arbeidsmotivatie middenkader (stafassistent, productiechef)	91
4.1. de arbeid	91
4.2. invloed feitelijke arbeidssituatie op arbeidsmotivatie	93
5. arbeid en arbeidsmotivatie van de 'professional' (academisch gevormde research-medewerker/staffunctionaris)	94
5.1. de arbeid	96
5.2. invloed feitelijke arbeidssituatie op arbeidsmotivatie	96

HOOFDSTUK VII. HYPOTHESEN, ONDERZOEKSVARIABLEN, OPZET EN TYPE VAN ONDERZOEK	98
1. hypothesen	98
– met betrekking tot de correlatie tussen afhankelijke variabelen onderling	98
– met betrekking tot de relatie tussen onafhankelijke variabelen en motivatiestructuur	99
– met betrekking tot de relatie tussen onafhankelijke variabelen en arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid	101
2. schema van onderzoeksvariabelen	103
3. wijze van toetsing	107
4. voor-onderzoeken	107
5. opzet van beide hoofdonderzoeken	108
– het DSM-onderzoek	108
– het CHP-onderzoek	109
6. type van onderzoek	111

HOOFDSTUK VIII. TECHNIEK VAN ONDERZOEK, MATERIAALVERZAMELING, BEGRIPSOPERATIONALISERING, VERWERKING	114
1. techniek van onderzoek	114
2. wijze van materiaalverzameling	116
3. operationalisering van de begrippen	117
3.1. afhankelijke variabelen	117
a. structuur van de arbeidsmotivatie	117
b. de satisfactie met de totale arbeidssituatie en met het werk zelf	119
c. arbeidsbereidheid in de zin van betrokkenheid huidige bedrijfspositie	121
d. perceptie mate van aanwezigheid 'motiverende' factoren	122
3.2. onafhankelijke variabelen	122
4. wijze van verwerking	123

HOOFDSTUK IX. ANALYSE ONDERLINGE RELATIE AFHANKELIJKE VARIABELEN 125

1. resultaten cluster- en factoranalyse	125
1.1. structuur arbeidsmotivatie (werkoriëntatie)	125
1.2. arbeidsbereidheid (betrokkenheid huidige bedrijfspositie)	129
2. resultaten correlatie-analyse	130
2.1. onderlinge correlatie arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid	133
2.2. correlatie arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid met motivatiestructuur	134
2.3. correlatie arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid met mate van aanwezigheid onderscheiden aspectgebieden	137

HOOFDSTUK X. INVLOED ONAFHANKELIJKE VARIABELEN (POSITIONELE KENMERKEN) OP: STRUCTUUR VAN DE ARBEIDSMOTIVATIE, ARBEIDSSATISFACTIE EN ARBEIDSBEREIDHEID 140

1. relatie positionele kenmerken en motivatiestructuur	140
2. invloed feitelijke arbeidssituatie en sociaal-cultureel milieu op arbeidssatisfactie, arbeidsbereidheid, beoordeling arbeidssituatie	147
2.1. arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid	147
2.2. beoordeling arbeidssituatie	154

HOOFDSTUK XI. CONCLUSIES EN SAMENVATTING 159

1. de samenhang tussen de afhankelijke variabelen onderling	159
1.1. de relatie tussen intrinsieke en extrinsieke aspecten van de motivatiestructuur	160
1.2. de relatie tussen arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid	162
1.3. de relatie tussen motivatiestructuur en arbeidssatisfactie/arbeitsbereidheid	164
1.4. relatie feitelijke arbeidssituatie en arbeidssatisfactie/betrokkenheid huidige bedrijfspositie	166
1.5. samenvatting	168
2. de relatie tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen	170
2.1. de relatie tussen onafhankelijke variabelen (positionele kenmerken) en motivatiestructuur (werkoriëntatie)	171
2.1.1. werkoriëntatie naar sociale en bedrijfsstratificatie (niveau van werkzaamheden)	171
2.1.2. werkoriëntatie naar niveau en aard van de opleiding	172
2.1.3. werkoriëntatie naar leeftijd	174
2.1.4. werkoriëntatie naar dienst- en functiejaren	175
2.1.5. werkoriëntatie naar burgerlijke staat	176
2.1.6. werkoriëntatie naar milieu van herkomst – participatie vakorganisatie – soort arbeidsorganisatie (overheid vs niet-overheid)	177
2.2. relatie tussen onafhankelijke variabelen (positionele kenmerken) en arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid	179

2.2.1. arbeidssatisfactie, arbeidsbereidheid naar sociale en bedrijfsstratificatie (niveau van werkzaamheden)	180
2.2.2. arbeidssatisfactie, arbeidsbereidheid naar niveau en aard van de opleiding	182
2.2.3. arbeidssatisfactie, arbeidsbereidheid naar leeftijd.	183
2.2.4. arbeidssatisfactie, arbeidsbereidheid naar dienst- en functie jaren	184
2.2.5. arbeidssatisfactie, arbeidsbereidheid naar burgerlijke staat	185
2.2.6. arbeidssatisfactie, arbeidsbereidheid naar milieu van herkomst . soort arbeidsorganisatie (overheid vs niet-overheid) – participatie vakorganisatie	186
2.3. samenvatting.	189
SUMMARY.	193
NOTEN	201
LIJST VAN AANGEHAALDE EN GERAADPLEEGDE LITERATUUR	209
BIJLAGEN	215
bijlage 1; functiebeschrijvingen	215
bijlage 2; vragenlijst DSM-onderzoek	220
bijlage 3; clusteranalyse mate van verwantschap arbeidssituatie-aspecten	233
bijlage 4; factoranalyse belangrijkheid arbeidssituatie-aspecten	235
bijlage 5; factoranalyse nuance-oordelen totale arbeidssituatie	238
bijlage 6; factoranalyse arbeidsbereidheid-indicatoren.	241
bijlage 7; grafische weergave 30 arbeidssituatie-aspecten naar belangrijkheid als arbeidsmotief	244
a. laaggeschoolde arbeiders (uitvoerend niveau)	244
b. hooggeschoolde arbeiders (lager kader)	245
c. beampten (middenkader)	246
d. hoger personeel (academici, niet behorend tot het topkader)	247

I. Waarom dit onderzoek naar de arbeidsmotivatie?

1. *veranderende opvattingen over de relatie mens – arbeidssituatie*

Vanaf de opkomst van de sociale wetenschappen is de arbeidssituatie van werknemers – hoewel gedurende lange tijd (tot \pm 1950) voornamelijk van buitenaf ('laboratorium'-onderzoeken) – een van haar voornaamste thema's van onderzoek geweest. Daar de mens een relatief groot deel van zijn leven met 'arbeiden in dienstbetrekking' doorbrengt, is het niet verwonderlijk dat de sociale wetenschappen grote aandacht hadden en hebben voor de mate waarin de arbeidssituatie mogelijkheden biedt tot bevrediging van menselijke behoeften. Aanvankelijk (tot aan de tweede wereldoorlog) beperkte de aandacht zich vooral tot bestudering van de arbeid en arbeidsomgeving in hun betekenis voor de bevrediging van economisch-gerichte behoeften.

Later concentreerden de aandacht en de daaruit voortvloeiende onderzoeken zich op de betekenis van de arbeid voor de meer op de persoonsontwikkeling gerichte behoeften. Dat men zich in eerste instantie beperkte tot de relatie arbeidssituatie – economische behoeften was verklaarbaar vanuit de in dit opzicht veelal tekortschietende arbeidssituatie. In de loop der jaren is de arbeidssituatie op dit punt – als gevolg van politieke pressie en van veranderingen in ons maatschappelijk waardenpatroon – sterk verbeterd. Men is langzamerhand de arbeid niet meer gaan zien als een straf Gods of als een dure plicht, maar als een recht, als iets waarvan de mens plezier dient te hebben. De noodlots-gedachte van plicht tot arbeid is geweken voor de idee van recht op arbeid (Oldendorff, 1).

Een dergelijke accentverlegging betekende dat de aard van de motieven die aan het sociaal wetenschappelijk onderzoek ten grondslag lagen, veranderde. Voor de 2e wereldoorlog waren het voornamelijk bedrijfs-economische motieven: hoe kan de mens in zijn arbeid de meest optimale produktieprestatie leveren –, òf ethisch-humanitaire: hoe kan

men mensontwaardige arbeidssituaties opheffen. Na de 2e wereldoorlog ging men meer en meer uit van een erkenning van het recht van de mens op een arbeidssituatie waarin hij zich als mens kan ontplooien, waarin hij als mens zich zelf kan zijn. Vanuit deze laatste visie werden onderzoeken naar de arbeidsmotivatie en arbeidssatisfactie in veel bedrijven – vooral grote en overheidsondernemingen – gemeengoed.

In al deze onderzoeken stond centraal de vraag: welke betekenis kent de mens toe aan de arbeidssituatie en aan het werk hierin, in verband met zijn streven behoeften te bevredigen en waarden te realiseren. Men stelde als uitgangspunt dat de mens zijn werk en arbeidssituatie afzet tegen behoeften en waarden die hij in zichzelf onderkent en die hij voor deze situatie belangrijk vindt.

2. de tegenstrijdigheid van vele onderzoeksresultaten

Volgens Friedlander (2) ervaart de mens de arbeidssituatie als de meest belangrijke situatie in zijn totale levenssituatie. Morse en Weiss (3) zijn van mening dat de arbeid en arbeidssituatie de mens het gevoel geven

- a. deel uit te maken van de maatschappij;
- b. iets te doen te hebben;
- c. een zinvol bestaan te voeren.

Zowel Friedlander als Morse en Weiss waren bovendien van mening dat de mate van tevredenheid met de arbeidssituatie bepalend is voor de tevredenheid met de totale levenssituatie. Ook Purcell (4) was deze mening toegedaan:

‘there is evidence to support the job as one important and central source of need-satisfaction in the worker’s life’.

Genoemde auteurs waren een dergelijke mening toegedaan op grond van door hen verrichte onderzoeken. Eveneens aan de hand van onderzoeken kwamen anderen (o.a. Dubin, 5; Whitehill, 6) tot een geheel andere conclusie. Zowel zijn intieme intermenselijke relaties als zijn gevoelens van geluk en levensvreugde, zoekt de mens buiten zijn arbeidssituatie, aldus luidde hun onderzoeksbevinding.

Deze met elkaar in tegenspraak zijnde onderzoeksbevindingen zijn tekenend voor de toestand waarin het sociaal-wetenschappelijk onderzoek zich een vijftiental jaren geleden bevond en in feite – zij het minder sterk – ook nu nog bevindt. Hoewel vele pogingen hiertoe zijn aangewend is er, ondanks de veelheid aan onderzoeken, in wezen nog geen algemeen aanvaarde theorie omtrent het menselijk gedrag in de arbeidssituatie.

Hiervoor zijn een aantal oorzaken op te noemen:

- a. het gemis in de meeste onderzoeken aan theoretische diepgang;
- b. het verschil in onderzoeksmethode (zo ontbreekt nog steeds een goede gestandaardiseerde onderzoeksmethode om bijvoorbeeld de aard van de werkoriëntatie of de hoogte van de arbeidsvoldoening te bepalen);
- c. de verschillen tussen de diverse onderzoeken in plaats, tijd, sociaal-cultureel milieu, soort arbeid, etc.

Toch hebben verschillende sociologen en psychologen gepoogd een motivatietheorie te ontwikkelen. Een theorie, die lange tijd opgeld deed maar de laatste jaren sterk aan kritiek onderhevig is, is de zowel door Argyris (7) als door Herzberg c.s. (8) geponeerde gedachtengang.

Deze theorie baseert zich op twee uitgangspunten, te weten:

- a. iedere persoon heeft, onafhankelijk van de situatie waarin hij verkeert, in principe dezelfde waarden en behoeften met een min of meer gelijke ordening naar belangrijkheid;
- b. elke arbeidssituatie die niet of onvoldoende tegemoetkomt aan behoeften als erkenning, ontplooiing, en zelfrealisatie, werkt een lage arbeidsbereidheid in de hand.

Juist op deze uitgangspunten is de laatste jaren veel kritiek geleverd. Kort samengevat stellen de critici dat, zowel t.a.v. de diverse situaties waarvan personen deel uitmaken als t.a.v. de belangrijkheid van bepaalde behoeften, niet mag worden gegeneraliseerd; men dient te relativiseren naar posities die de persoon bezit en/of waarop hij zich oriënteert, naar sociaal milieu, aard (niveau) van de arbeidssituatie en naar mogelijkheden die door de arbeidssituatie worden geboden.

Wij komen later terug zowel op de theorie als op de kritiek. Voldoende zij hier te vermelden dat er relatief slechts weinig onderzoeken zijn uitgevoerd waarin deze theorie over een scala van sociaal gestratificeerde niveaus is getoetst. De meeste onderzoeken hebben betrekking op personen die of behoren tot hetzelfde sociaal-culturele milieu of binnen een arbeidsorganisatie gelijksoortige arbeid verrichten. Bovendien beperkte men zich meestal tot het arbeidersniveau (de 'blue collar' categorie). Het tegelijkertijd betrekken in een en hetzelfde onderzoek van alle in een arbeidsorganisatie aanwezige 'sociale' groeperingen (b.v. arbeiders, beambten en hoger personeel) is nauwelijks geschied. Naast het tekort aan representativiteit dat wij zoëven signaleren, hebben wij geconstateerd dat in weinig onderzoeken aandacht is besteed aan de relatie tussen de aard van de werkoriëntatie, de mate van arbeidsbereidheid en de hoogte van de arbeidsvoldoening.

Met voorgaande opmerkingen willen wij geenszins suggereren dat de vele onderzoeken niet tot meer inzicht hebben geleid in de factoren die uiteindelijk van invloed zijn op het menselijk gedrag in de arbeidssituatie. Integendeel, mede door deze onderzoeken b.v. heeft de traditionele of klassieke management-gedachte, dat de mens als 'homo economicus' slechts door financiële prikkels tot het leveren van een arbeidsprestatie gestimuleerd wordt, steeds meer terrein verloren.

3. onderwerpen relevant voor probleemstelling en onderzoek

Wij hebben gemeend de arbeidsmotivatie en de arbeidssatisfactie opnieuw tot voorwerp van onderzoek te maken enerzijds met het oog op de vaak met elkaar – reëel of ogenschijnlijk – in tegenspraak zijnde onderzoeksbevindingen, anderzijds om te komen tot een integratie van theorieën die er bestaan over het menselijk gedrag in de arbeidssituatie.

Bovendien zijn wij van oordeel dat de arbeidsmotivatie en derhalve onderzoek hiernaar van belang blijft voor het functioneren van de maatschappij en van de betrokken arbeidsorganisatie, ondanks de als gevolg van de technologische ontwikkeling minder wordende directe invloed van de mens op het arbeidsproces.

Wij willen alle in een arbeidsorganisatie, op basis van niveau, onderscheiden categorieën van werknemers in ons onderzoek betrekken in tegenstelling tot het merendeel van de tot nu toe verrichte onderzoeken. Het functioneren van de arbeidsorganisatie is immers een zaak waar de motivatie (richting, sterkte) van alle werknemers invloed op uitoefent.

Tenslotte zijn wij van mening, dat – zoals wij in de probleemstelling zullen trachten uiteen te zetten – werkoriëntatie en arbeidsbereidheid, naast de feitelijke arbeidssituatie, afhankelijk zijn van zowel binnen als buiten de arbeidssituatie door de werknemer ingenomen posities. Wij willen daarom, via dit onderzoek, vooral vaststellen welke van de verschillen die tussen werknemers bestaan ten aanzien van arbeidsmotivatie toe te schrijven zijn aan positionele kenmerken.

In het onderzoek hebben wij ons beperkt tot enkele positionele kenmerken zoals beroepsklasse – opleidingsniveau – leeftijd – burgerlijke staat – lengte dienstverband – geboortestreek – maatschappelijk milieu van herkomst – en lidmaatschap vakorganisatie. Wij beperken ons tot deze kenmerken, enerzijds omdat wij veronderstellen dat werknemers, zowel qua richting als qua sterkte van de motivatie, juist op basis van deze kenmerken zullen differentiëren, anderzijds omdat deze kenmerken vrij

gemakkelijk en onafhankelijk van de onderzoekspersoon zijn vast te stellen door de onderzoeker.

In verband met bovengenoemde onderzoeksdoeleinden en ter illustratie van de probleemstelling stellen wij, alvorens het onderzoek zelf (opzet, methode, resultaten) weer te geven, de volgende onderwerpen aan de orde (hoofdstukken I t.m. VI):

- Enkele relevante theorieën (historisch gezien) m.b.t. het menselijk gedrag in de arbeidssituatie; o.a. de 'scientific management' – en de 'human relations'-beweging, de school der revisionisten (Argyris, Herzberg, McGregor), de 'two-factor' hypothese van Herzberg, de theorie van de verdelende rechtvaardigheid en van de relatieve deprivatie.
- Determinanten van arbeidsmotivatie (structuur): o.a. definitie arbeidsmotivatie, Maslows-behoeftehiërarchie, het motivatieproces als functie van de wisselwerking tussen persoon (zelfconcept) en omgeving (rolverwachting).
- Definiëring en onderlinge relatie van arbeidssatisfactie, arbeidsbereidheid en arbeidsprestatie: o.a. definitie arbeidssatisfactie, dimensies in motivatie-intensiteit, definitie arbeidsbereidheid, relevantie arbeidsbereidheid voor arbeidsprestatie, schematisch model arbeidsmotivatieproces.
- De invloed van feitelijke arbeidssituatie en sociaal-cultureel milieu (positionele kenmerken) op motivatiestructuur.
- De invloed van feitelijke arbeidssituatie en sociaal-cultureel milieu (positionele kenmerken) op arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid.
- Arbeid en arbeidsmotivatie in de procesindustrie; o.a. implicaties technologische ontwikkeling (aard van de werkzaamheden) voor motivatiestructuur, arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid.

II. Het menselijk gedrag in de arbeidssituatie: enkele relevante theorieën

1. arbeidsmotivatie zowel onderwerp van studie in de psychologie als in de sociologie

Onderzoek naar de beweegredenen die personen:

- stimuleren tot het leveren van een bepaalde arbeidsprestatie; en/of
 - bepaalde aspecten van de arbeidssituatie belangrijk doen vinden; en/of
 - een bepaalde werkhouding doen aannemen; en/of
 - in bepaalde mate met de arbeidssituatie tevreden doen zijn,
- is zowel door psychologen als door sociologen, vanuit hun eigen denkdiscipline, verricht.

De psychologie verklaart de motivatie meer vanuit de per persoon verschillend zijnde persoonlijkheidsstructuur. De psycholoog stelt dat verschillen in behoeften en in sterkte waarmee deze behoeften motiveren, zijn terug te voeren tot persoonlijkheidskenmerken en tot interindividuele determinanten. De sociologie verklaart de motivatie meer vanuit de waarden en normen waaraan de persoon zich refereert. De socioloog stelt dat het de situatie en het hierin gehanteerde patroon van waarden, normen en verwachtingen is, die personen bepaalde behoeften belangrijk doen vinden en hen stimuleren tot een bepaald gedrag. De sociaal-psycholoog gaat van beide verklaringen uit.

Eveneens ietwat extreem 'zwart-wit' kan, ten aanzien van het al of niet voldoen van een bepaalde situatie aan door de persoon belangrijk gevonden behoeften, gesteld worden dat de psycholoog meer belangstelling heeft voor het functioneren van de persoon, terwijl de socioloog meer interesse heeft voor het functioneren van het sociaal systeem. Hierbij zij echter opgemerkt, dat – getuige b.v. de belangstelling van zowel sociologen als psychologen voor het verschijnsel vervreemding – het hier slechts accentverschillen betreffen. Beide onderzoeksbenaderingen sluiten elkaar niet uit en kunnen, bij de integratie van onderzoeksresultaten, in feite niet zonder elkaar. Zowel de persoonlijkheidsstructuur (persoonssysteem) als het sociaal systeem spelen een rol in het totstandkomen

van een bepaalde arbeidsmotivatie. Verschillen tussen personen, in behoeften en wensen, en in de bereidheid deze behoeften en wensen te realiseren, kunnen door beide systemen worden verklaard.

Alvorens onze eigen gedachten over arbeidsmotivatie te poneren, is het, ter verduidelijking van de door ons gehanteerde begrippen, noodzakelijk enkele theorieën over het menselijk gedrag in de arbeidssituatie weer te geven.

2. historisch overzicht: 3 stromingen

De 'scientific management'-beweging (Taylor, 9), die veel aanhangers had in het eerste kwart van deze eeuw, beschouwde de arbeidende mens vooral als homo economicus. 'Scientific management' combineerde een bestudering van de lichamelijke vermogens van de arbeidende mens met een economische benadering. De mens werd hierbij gezien als een wezen, dat – gedreven door de vrees voor het niet kunnen bevredigen van primaire levensbehoeften – altijd streeft naar economisch voordeel (Etzioni, 10): financieel-economische prikkels stimuleren de arbeidsprestatie. Een en ander had tot gevolg dat in het toenmalige personeelsbeleid sterk het accent werd gelegd op het creëren van een arbeidsmotivatie via loonprikkels en loonsystemen. Het loon van de werknemer diende in de nauwst mogelijke relatie te staan tot zijn productieprestatie. 'Scientific management' bevestigde de oppermacht van de formele organisatie en beschouwde de tussenmenselijke relaties als een bijproduct van functie en structuur (Berting en de Sitter, 11).

Omstreeks de dertiger jaren deed de 'human relations'-beweging haar intrede via het bekende Hawthorne-onderzoek (Mayo, 12). Deze beweging stelde de menselijke verhoudingen primair. Arbeid is niet op de eerste plaats, aldus Mayo en zijn medestanders, een economische maar een intermenselijke activiteit. De economische aspecten zijn in het arbeidsmotivatieproces niet de belangrijkste determinanten van de arbeidssituatie. Veeleer is dit het totale pakket van menselijke verhoudingen binnen de arbeidssituatie. De arbeidsprestatie wordt, volgens de 'human-relations'-theorie, niet zo zeer bepaald door het fysiek vermogen maar meer door de sociale capaciteit van de mens. Onder invloed van de 'human relations'-beweging ging het personeelsbeleid meer aandacht schenken aan aspecten als sociale atmosfeer en type leiding. Grote betekenis werd toegekend aan de directe contacten ('face to face' relaties) tussen de leden van een afdeling als bron van arbeidssatisfactie.

Tot diep in de vijftiger jaren en in sommige bedrijven nog steeds heeft

de 'human relations'-beweging de eerste viool gespeeld in het personeelsbeleid dat inmiddels na de 2e wereldoorlog als een apart onderdeel van het ondernemingsbeleid van de grond was gekomen.

Vanaf ongeveer 1955 is de kritiek op de 'human relations'-theorie echter dusdanig toegenomen dat ook deze theorie evenals de 'scientific management'-filosofie, nu niet meer algemeen wordt toegepast. De kritiek had vooral betrekking op de eenzijdige benadering van de arbeidende mens. Zij gold de volgende punten:

- de 'human relations'-beweging had geen oog voor de invloed van buitenaf: de invloed van het bedrijf omringende sociale milieu (vakbonden en andere maatschappelijke instellingen of groeperingen waartoe de werkende mens behoort);
- de 'human relations'-theorie liet conflictsituaties zoals stakingen buiten beschouwing;
- de 'human relations'-beweging stelde zich te veel op het standpunt dat een optimale productieprestatie slechts kon worden bereikt wanneer persoons- en organisatiedoelinden met elkaar geïntegreerd waren (harmonische verhoudingen);
- de 'human relations'-beweging veronachtzaamde de betekenis van het werk zelf als bron van arbeidsmotivatie en arbeidssatisfactie;
- de 'human relations'-beweging generaliseerde vanuit onderzoeken die voornamelijk betrekking hadden op 'blue-collar' populaties;
- de 'human relations'-beweging had geen aandacht voor sociale verschijnselen; deze werden door de 'human relations'-aanhangers herleid tot inter-individuele.

De 'scientific management'-beweging en de 'human relations'-beweging hadden één element met elkaar gemeen: geen van beide zag enige fundamentele tegenstrijdigheid of enig onoplosbaar dilemma in de verhouding tussen het zoeken van de organisatie naar rationaliteit en het menselijk zoeken naar 'welzijn' (Etzioni, 13).

Tegelijk met de eerste kritiek op de 'human relations'-benadering in het personeelsbeleid ontstond een derde stroming: de school der revisionisten. Deze derde stroming (zie o.a. Argyris, 14) gaat uit van partiële paralleliteit en partiële strijdigheid van bedrijfsdoelen enerzijds, en doelen en belangen van individuen en groepen in het personeel anderzijds (Marx, 15). Zij keek ietwat welwillend neer op de uitgangspunten van haar voorgangers: of een organisatie zonder personen ('scientific management') of personen zonder organisatie ('human relations').

De aanhangers van deze nieuwe stroming, naast Argyris vooral Herzberg

c.s. (16), benadrukten vooral de betekenis van het werk zelf als een arbeidsmotief: de arbeidsbereidheid en arbeidsprestatie worden bevorderd in zoverre het werk gelegenheid geeft tot persoonsontwikkeling en zelfrealisatie, etc.; een arbeidssituatie die zulks niet of onvoldoende doet, bevordert geenszins de arbeidstevredenheid.

De arbeidsmotivatie/satisfactie-onderzoeken, die, onder invloed van deze 3e stroming elkaar nu in snel tempo opvolgen, hielden zich alle bezig of met het bewijzen van deze gedachtengang of met het ondergraven hiervan. Herzberg en zijn mede-onderzoekers waren in ieder geval min of meer de eersten die in hun onderzoeken uitgingen van een vooraf door hen geformuleerde theorie. Een theorie, die zij in diverse onderzoeken (Herzberg, 17), met wisselend succes overigens, hebben trachten te bewijzen.

3 de 'two factor' hypothese van Herzberg

'In de meeste onderzoeken naar de invloed van een variabele op de tevredenheid met het werk gaat men ervan uit dat verandering van de variabele in de ene richting gepaard gaat met een toename van de tevredenheid en dat een verandering van de variabele in de tegengestelde richting gepaard gaat met een afname van de tevredenheid.' (Berting en de Sitter, 18)

Het is de twijfel aan deze veronderstelling en het vermoeden dat tevredenheid en ontevredenheid niet in elkaars verlengde liggen, waarop de theorie van Herzberg c.s. is gefundeerd.

In zijn boek 'The motivation to work' (19) geeft hij zijn theorie en het verslag van de eerste toetsing van deze theorie (een onderzoek bij 200 'accountants' en hogere technici).

Kort samengevat komt zijn theorie, ook wel aangeduid met 'two-factor'-hypothese, op het volgende neer.

– De arbeidssituatie kan – wat betreft de invloed op het menselijk gedrag hierin – globaal in twee categorieën van werkaspecten worden onderscheiden: aspecten die voornamelijk tevredenheid en aspecten die hoofdzakelijk ontevredenheid teweegbrengen. Tevredenheid en ontevredenheid liggen niet op één lijn: tussen arbeidssituatie-aspecten en satisfactie bestaat geen lineair verband (Graen, 20).

– De aspecten die voornamelijk bij aanwezigheid tevredenheid en bij afwezigheid nauwelijks ontevredenheid veroorzaken (de zgn. 'satisfiers'), hebben alle betrekking op het werk zelf: de eigenlijke inhoud van het werk (taakintrinsieke aspecten). De aspecten die daarentegen bij af-

wezigheid ontevredenheid maar bij aanwezigheid geen tevredenheid teweegbrengen (de zgn. 'dissatisfiers'), hebben betrekking op de werkcontext: de werkomstandigheden in ruime zin (taakextrinsieke aspecten). – De aanwezigheid van taakintrinsieke aspecten in de arbeidssituatie stimuleert de bereidheid tot het leveren van bijzondere (niet afdwingbare) arbeidsprestaties. De aanwezigheid van taakextrinsieke aspecten werkt in dit opzicht slechts neutraal.

Behalve met de termen 'satisfiers – dissatisfiers', 'taakintrinsiek – taakextrinsiek' duidt Herzberg de door hem onderscheiden categorieën van werkaspecten ook aan met motiverende respectievelijk hygiëne factoren. Tot de eerste categorie behoren volgens hem de volgende aspecten: prestatie, erkenning, vooruitgang, verantwoordelijkheid en het werk zelf. Onder de tweede categorie ressorteren: tussen-menselijke relaties, leiding, werkomstandigheden, ondernemingsbeleid, zekerheid van werk en arbeidsvoorwaarden.

Navolgende tabel, overgenomen uit een artikel van Herzberg in de Harvard Business Review (21), geeft een overzicht van de resultaten van een twaalfstal door Herzberg – ter toetsing van zijn theorie – verrichte onderzoeken.

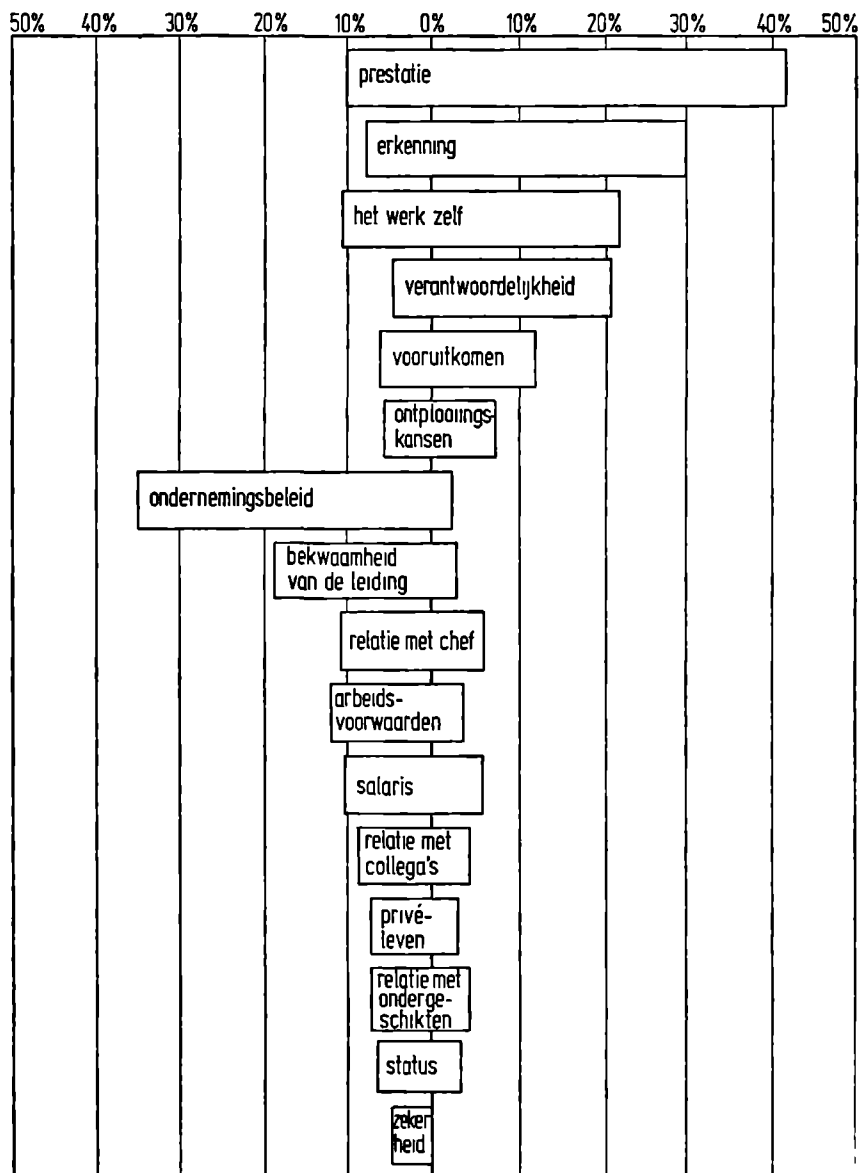
Herzberg en zijn medestanders hanteerden in hun onderzoeken de methode van het semi-gestructureerde interview. Aan de geïnterviewden werd gevraagd gebeurtenissen uit hun arbeidsverleden op te noemen die van invloed waren geweest op hun arbeidssatisfactie. Met behulp van deze 'verhaalde' gebeurtenissen categoriseerden Herzberg c.s. de arbeidssituatie-aspecten naar 'satisfiers' en 'dissatisfiers'. De door Herzberg c.s. gehanteerde methode wordt ook wel de 'critical-incident' methode genoemd (Flanagan, 22).

Het is typerend dat nagenoeg alle onderzoeken die Herzberg's hypothesen bevestigden, van deze onderzoeksmethode gebruik hebben gemaakt. In dit verband kunnen o.a. worden genoemd: een onderzoek van Scott Mijers (23) bij researchmensen, een onderzoek van Schwartz, Jenuaites en Stark (24) bij lager kader, een onderzoek van Halpern (25) bij een steekproef uit een telefoonlijst, en een onderzoek van Wernimont (26) bij accountants en ingenieurs.

Het is eveneens typerend dat het merendeel der 'Herzberg'-onderzoeken bij hogere geledingen van de beroepsbevolking is afgenomen ('white-collar' populatie). Vele onderzoeken die geen gebruik maken van de 'critical-incident' methode en/of niet specifiek betrekking hebben op

Factoren karakteriserend 1844 gebeurtenissen
die geleid hebben tot extreme ontevredenheid

Factoren karakteriserend 1753 gebeurtenissen
die geleid hebben tot extreme tevredenheid



'white collar' personeel komen tot een geheel andere bevinding: nl. intrinsieke en extrinsieke aspecten brengen beide zowel tevredenheid als ontevredenheid teweeg: extrinsieke aspecten kunnen wel degelijk de arbeidsmotivatie bevorderen.

Voorbeelden van onderzoeken die Herzberg's hypothesen niet bevestigden of die zelfs tot geheel hiermee in tegenspraak zijnde conclusies kwamen, zijn: een onderzoek van Malinowski en Barry (27) bij arbeiderspersoneel, een onderzoek van Graen en Hulin (28) bij thuiswerkers, een onderzoek van Friedlander (29) bij zowel 'white' – als 'blue-collar' personeel, een onderzoek van Ewen (30) eveneens bij 'white' en 'blue-collar's, een onderzoek van Hinrichs en Mischkind (31) bij technici, en een onderzoek van Smith en Hulin (32) bij kantoorpersoneel.

De resultaten van laatstgenoemde onderzoeken in acht genomen, is het niet verwonderlijk dat scepticisme t.a.v. Herzberg's hypothese en vooral t.a.v. de generaliseerbaarheid hiervan meer en meer veld won. Vooral de laatste jaren is de kritiek op Herzberg zeer toegenomen.

4. kritiek op Herzberg's two-factor hypothese

Veel van de kritiek op Herzberg – met name die van Ewen (33) – is terug te brengen tot kritiek op Herzberg's methode van onderzoek. Herzberg's theorie zou hiervan wel eens een artifact kunnen zijn (zie ook Vroom, 34; Maier, 35; Purcell, 36; Thierry, 37). Ewen verwijt Herzberg c.s. o.a. de volgende gebreken of onvolledigheden:

1. het hanteren van slechts één bepaalde, zeer eenzijdige methode van onderzoek: de 'critical-incident' methode;
2. het, qua functie en niveau, geringe aantal verschillende beroepen waaraan toetsing heeft plaatsgevonden; generalisatie is hierdoor niet mogelijk;
3. het ontbreken van betrouwbaarheids- en validiteitsmaatstaven.

Wat betreft het tweede verwijt: Herzberg c.s. hebben praktisch geen onderzoeken verricht op het niveau van de fabrieksarbeider. Zijn de door Herzberg c.s. onderscheiden twee dimensies van satisfactie wellicht wel te analyseren bij hogere beroeps categorieën, bij de lagere categorieën (b.v. bij ongeschoolde arbeiders) is dit door hen nauwelijks aangetoond. Indien objectief gezien de arbeidssituatie als vervreemdend kan worden aangemerkt – hetgeen vooral bij de lagere 'blue-collar' categorie het geval is – (routine-arbeid, monotonie, sleur), dan kunnen werknemers, volgens Herzberg, zich niet in positieve zin over een dergelijke arbeids-

situatie uitlaten. Hun arbeidssatisfactie zal zeer laag zijn. Uit verschillende onderzoeken, met name uit een onderzoek van Goldthorpe (38) bij assemblagearbeiders in een Britse automobiellindustrie, is echter het tegendeel gebleken. Hoewel de arbeidssituatie weinig of geen mogelijkheid bood tot een realiseren van 'hogere' menselijke behoeften – en dus objectief gezien tot vervreemding aanleiding zou moeten geven – bleek de arbeidssatisfactie toch vrij hoog te zijn.

Herzberg baseert zich, aldus Friedlander (39) in zijn two-factor hypothesen te veel op de niet door onderzoek bewezen veronderstellingen dat:

- a. de behoefte aan zelfrealisatie voor *alle* werknemers in de arbeidssituatie de dominerende behoefte is;

- b. het sociaal-cultureel milieu waartoe de werknemer behoort betrekkelijk weinig invloed heeft op de werkoriëntatie.

Juist omdat het streven naar bevrediging van bepaalde behoeften zo afhankelijk is van de gegeven mogelijkheden en van het milieu waartoe men behoort, betwijfelt Friedlander, evenals Seeman (40), of alle werknemers in hun arbeidssituatie eenzelfde ethische graadmeter hanteren, d.w.z. hun arbeidssituatie en het werk daarin beoordelen vanuit de behoefte zichzelf te realiseren en te ontplooien. Voor vele werknemers is het werk niets anders dan datgene wat nu eenmaal, economisch gezien, noodzakelijk gedaan moet worden en dat op zich geen bevrediging behoeft in te houden. Voor hen is de arbeid dan ook niet de hoofdbron van intrinsieke satisfactiegevoelens, maar veeleer het middel tot verwerkelijking van buiten de werksfeer gelegen doeleinden. Deze werknemers hebben, om met Goldthorpe te spreken, een instrumentele oriëntatie op het werk. Het werk en de arbeidssituatie moeten voor hen alleen zodanig zijn gestructureerd dat zij acceptabel zijn. Dit, in de ogen van Seeman en Goldthorpe, meestal akkoord gaan van werknemers met een, in ethisch-humanitair opzicht, zogenaamd onvolwaardige arbeidssituatie, wordt ook bevestigd door onderzoeken van Morse, Weiss (41) en Chinoy (42). Uit deze onderzoeken kwam naar voren dat werknemers zelf bepaalde maatregelen nemen om aan een dergelijke situatie het hoofd te bieden. Hierdoor konden zij, mede gestimuleerd door een maatschappelijk waardenpatroon dat financieel succes vooropstelt, toch tevreden blijven met hun positie in de arbeidssituatie. Volgens de onderzoeken van Goldthorpe en Seeman zien de arbeiders hun werk louter als een instrumenteel iets. Datgene wat de arbeid (economisch) oplevert dient dan b.v. voor een eventuele zelfontplooiing buiten de arbeidssituatie (Van Hoof, 43).

Deze instrumentele werkoriëntatie (de arbeid slechts zien als middel tot)

– een werkoriëntatie welke niet identiek is aan de door Herzberg gedefinieerde extrinsieke arbeidsmotivatie –behoeft bovendien, volgens Goldthorpe en Van Hoof niet zo zeer een gevolg te zijn van de arbeidssituatie en het werk zelf, maar kan veeleer een uitvloeisel zijn van de van buiten meegebrachte waarden en normen.

Blijkens de onderzoeken van Seeman en Goldthorpe werd zogenaamd ‘onbevredigend’ werk geaccepteerd omdat in het waarden- en normenpatroon van het sociaal-culturele milieu waartoe betrokken arbeiders behoorden de beloning de hoogste prioriteit had. De arbeidssituatie was voor deze arbeiders niet die situatie welke door hen onderkend werd als die van waaruit een satisfactiegevoel m.b.t. de bevrediging van hogere behoeften zou kunnen ontstaan. De arbeid werd door hen, vanuit hun milieu-waarden, vooral geëvalueerd naar zijn instrumentele betekenis en niet als een waarde op zich.

In een arbeidssituatie, waarin praktisch geen aspecten aanwezig zijn die tegemoetkomen aan een intrinsieke werkoriëntatie, is het gedrag van de werknemer vooral gericht op het vermijden van onplezierige taken, aldus Berting en de Sitter (44).

Evenals Friedlander, veronderstellen Berting en De Sitter dat de waardenoriëntatie vanuit het milieu mede bepalend is voor de beoordeling van de mate waarin arbeidssituatie-aspecten al of niet voldoende aanwezig zijn en derhalve al of niet tevredenheid teweegbrengen.

Het is mogelijk, aldus Berting en De Sitter, dat de bronnen van dissatisfactie vooral te herleiden zijn tot schending van wat ‘normaliter te verwachten is’, dat wil zeggen tot zaken waarop men volgens de normen van de meerderheid der betrokken categorie van werknemers recht heeft. De bronnen van satisfactie hebben dan vooral betrekking op datgene wat men verwerft zonder dat daarop zonder meer een recht bestaat. In dit verband, zo vervolgen zij, is het gewenst dat onderzoek wordt verricht naar

1. de culturele gebondenheid van de verwachtingen die men in de verschillende sociale lagen van de maatschappij heeft ten aanzien van de arbeid en
2. de omstandigheden waaronder de persoon ofwel streeft naar ont-plooiing van het eigen ik in de arbeidssituatie of zich aanpast aan deze situatie (Herzberg’s motivatie- respectievelijk hygiënedimensie).

‘It is no longer enough to consider community and situational variables as moderator variables or nuisances variables. The direct effect of these variables on satisfaction and motivation must be considered’, aldus

Hulin (45). Ook hij betwijfelt of, zoals Herzberg doet, t.a.v. iedere persoon kan worden gesteld dat de determinanten van arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid gelegen zijn in de intrinsieke karakteristieken van de arbeidssituatie. In een eind 1966 gepubliceerde verhandeling brengt Herzberg (46) een wijziging in zijn theorie aan: afhankelijk van de feitelijke arbeidssituatie waarvan zij deel uitmaken kunnen personen verschillen in de relatieve sterkte van hun motivator- of van hun hygiëne-behoeften. Dit betekent 'dat ook volgens Herzberg mensen die sterk gericht zijn op de vervulling van hygiënebehoeften meer satisfactie kunnen krijgen door b.v. een verbetering in de werkmethoden' (Thierry, 37).

Met het vermelden van voorgaande kritiek hebben wij willen aantonen dat Herzberg's two-factor hypothese èn door zijn methode/wijze van onderzoeken èn door zijn niet rekening houden met sociaal-cultureel bepaalde waardenoriëntaties niet generaliseerbaar is. Zijn theorie zal waarschijnlijk slechts opgeld doen voor die categorieën van werknemers (hogere white-collar categorieën) wier arbeidssituatie (het werk zelf) en waardenoriëntaties uitdagen tot een intrinsieke werkoriëntatie. Ten aanzien van deze groeperingen hebben de onderzoeken van Herzberg c.s. aangetoond dat werkintrinsieke factoren van zeer veel belang zijn voor de arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid. Daar de maatschappelijke ontwikkeling (o.a. vervaging van sociale milieugrenzen, toenemende welvaart, grotere benadrukking van het welzijn) o.i. zodanig zal zijn dat bevrediging van hogere behoeften in de arbeidssituatie in toenemende mate voor iedereen als norm gaat gelden, kan worden verwacht dat in de toekomst de taakintrinsieke factoren van de arbeidssituatie voor het merendeel van de beroepsbevolking uiterst belangrijk worden. De aanwezigheid van intrinsieke factoren in de arbeidssituatie zal daardoor voor de arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid van meer belang worden dan de aanwezigheid van extrinsieke factoren.

Ondanks alle min of meer gefundeerde kritiek, waarmee wij het groten-deels eens kunnen zijn, heeft Herzberg met het poneren van zijn 'two-factor' hypothese een zeer belangrijke bijdrage geleverd in het verkrijgen van een juist inzicht in het menselijk gedrag in de arbeidssituatie. Het onderscheid in taakintrinsiek en taakextrinsiek blijkt zeer relevant en praktisch door iedereen te zijn geaccepteerd. Bovendien is dank zij Herzberg c.s. hernieuwde belangstelling ontstaan voor het verschijnsel vervreemding: in hoeverre ervaren werknemers een als zodanig getypeerde arbeidssituatie als vervreemdend en welke relatie bestaat er tussen werkvervreemding en beleving van de totale leefsituatie. Behalve

het reeds geciteerde onderzoek van Seeman (40) kunnen in dit verband genoemd worden onderzoeken van Hage en Aiken (47), Blood en Hulin (48), Blauner (49), Etzioni (50) en Taviss (51).

5. de theorie van de verdelende rechtvaardigheid ('reward-investment'-hypothese) en van de relatieve deprivatie

Berting en De Sitter hebben in hun siswo-publikatie over arbeidssatisfactie (52) aandacht besteed aan een tweetal theorieën, die meestal niet direct in verband met arbeidssatisfactie te berde worden gebracht*. Het betreft hier de theorie van de relatieve deprivatie en die van de verdelende rechtvaardigheid. Beide theorieën zijn nauw aan elkaar verwant (Homans, 53).

De theorie van de verdelende rechtvaardigheid stelt dat iemand tevreden is met een situatie wanneer de investeringen en kosten – verbonden aan de in deze situatie verlangde 'prestatie' – gelijk zijn aan de beloningen (de 'Reward-Investment' hypothese).

Berting en De Sitter brengen hierin twee beperkingen aan. Op de eerste plaats gaat de R-I hypothese slechts op in situaties waar de groepsleden het eens zijn over de relevantie van de investeringen en de hoogte van de beloning die men, gegeven een bepaalde investering, mag verwachten. Op de tweede plaats veronderstelt de R-I hypothese een zeer objectief inzicht in de situatie waarin men zich als werknemer bevindt. Door deze beperkingen hebben veel onderzoeken de R-I hypothese niet kunnen bevestigen.

Min of meer analoog aan de R-I hypothese is o.i. het cognitieve motivatiemodel van Vroom (54). Ten aanzien van de relatie tussen prestatie-motivatie (arbeidsbereidheid) en prestatie stelt Vroom dat de kracht waarmee een bepaalde handeling (i) wordt verricht afhankelijk is van de valentie (belang) van de uitkomst (j) en van de mate waarin door de persoon verwacht wordt dat handeling i gevolgd zal worden door uitkomst j. Anders gezegd: de arbeidsbereidheid zal groter zijn naarmate het belang van de uitkomst groter is en naarmate de persoon deze uitkomst meer verwacht.

De theorie van de relatieve deprivatie wordt door Berting en De Sitter als volgt verklaard: 'wanneer personen bepaalde voorrechten verwerven of beloningen verkrijgen (b.v. een promotie of salarisverhoging) en

* Zie ook hun in 1971 verschenen publikatie 'Arbeidssatisfactie; theorie, methodiek en feiten', Assen, 1971.

andere personen, die zich gelijkwaardig achten aan de bevoorrechten, krijgen die beloningen niet, dan is de kans groot dat de laatsten zich achtergesteld zullen voelen en gevoelens van ontevredenheid over hun positie (b.v. hun werkkring) gaan ontwikkelen'. De theorie van de relatieve deprivatie vloeit in feite voort uit de referentiegroep-theorie. De referentiegroep-theorie stelt dat 'het beoordelen door mensen van een objectieve situatie waarin zij verkeren, afhankelijk is van de groepen of sociale categorieën waarmee zij zich in die situatie vergelijken' (Merton, 55).

Form en Geschwender (56) komen in een onderzoek naar verschillen bij werknemers in arbeidstevredenheid tot conclusies die de relevantie van de referentiegroep-theorie in dit verband bevestigen: werknemers beoordelen hun arbeidssituatie aan de hand van

1. de sociale posities die men in de maatschappij inneemt, en
2. de specifieke groepen, waarmee men zich identificeert of waarop men zich oriënteert.

Met andere woorden de evaluatie van de arbeidssituatie en de uit deze evaluatie voortvloeiende arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid zijn afhankelijk van de groepen en posities waaraan de werknemer zich refereert. Dat de bedrijfspositie en het de arbeidsorganisatie omringende sociale milieu hierin een vrij grote rol spelen, spreekt voor zich.

III. Determinanten van arbeidsmotivatie(structuur)

1. *omschrijving arbeidsmotivatie; motivatie is een besluitvormingsproces met meerdere typen beslissingen*

De reflexen buiten beschouwing gelaten is alles wat de persoon doet gemotiveerd. Handelingen en reacties, tot uiting komend in een bepaald gedrag, zijn altijd, bewust of onbewust, doelgericht (Bruyns, 57). Motivationale gedrag is derhalve gedrag (Van Hoof, 58), dat voor de persoon betekenis heeft, gedrag waardoor hij bepaalde behoeften, doeleinden, of waarden tracht te bevredigen c.q. realiseren.

De motivatie is een van de voorwaarden voor het totstandkomen van een bepaald gedrag. Als andere voorwaarden kunnen worden genoemd capaciteiten en het ter beschikking staande instrumentarium.

Wat moeten we nu onder arbeidsmotivatie verstaan?

Hoewel er legio onderzoeken naar de arbeidsmotivatie zijn verricht, is het aantal definities of omschrijvingen van arbeidsmotivatie gering en bovendien veelal zeer vaag. Bezien wij enkele van deze definities of omschrijvingen.

Door *Van Hoof* (58) wordt motivatie omschreven als het geheel van innerlijke elementen en processen welke in de individuele besluitvorming een rol spelen. Van Hoof ziet motivatie als deel van een individueel besluitvormingsproces.

Ook *March en Simon* omschrijven motivatie als een besluitvormingsproces (59). Motivatie is bij hen een 'function of the character of the evoked set of alternatives, the perceived consequences of evoked alternatives and the individual goals, in terms of which alternatives are evaluated'.

Vroom (60) ziet motivatie als 'a process governing choices made among alternative forms of voluntary activity'. Evenals bij *March en Simon* legt *Vroom* de nadruk op de functie van de ter beschikking staande alternatieven. Uit deze alternatieven moet de persoon een keuze maken.

Zoals in het voorgaande hoofdstuk opgemerkt, stelt *Vroom* dat de keuze

van een bepaald gedrag afhankelijk is van het belang van de uitkomst van dit gedrag en van de mate waarin wordt verwacht dat het gedrag tot deze uitkomst zal leiden.

Epstein en Warren (61) leggen eveneens een verband tussen factoren die het gedrag kunnen bepalen en verwachtingen die de persoon heeft omtrent de resultaten van dit gedrag. Arbeidsmotivatie, zo stellen zij, is het geheel van drijfveren dat, afhankelijk van de verwachtingen met betrekking tot het niveau van behoeftenbevrediging dat bereikt kan worden, de persoon aanspoort tot actie.

Bij *Van Dijk* (62) is het arbeidsmotivatieproces een complex van gedragsdynamische verschijnselen waarbij de persoon behoeften van verschillende orde in de arbeid en arbeidssituatie tracht te realiseren.

In veel definities wordt motivatie omschreven als een geheel van krachten of factoren. *Van Haaren, Knaapen en Veraart* (63) b.v. definiëren arbeidsmotivatie als 'het geheel van factoren dat het gedragspatroon van de mens in de arbeidssituatie beïnvloedt, en dat zowel voortspuit uit het maatschappelijk- en ondernemingsklimaat als uit het karakter van de individuele werknemer'. Deze vrij ruime omschrijving correspondeert met hetgeen in de inleiding van het voorgaande hoofdstuk is gesteld omtrent de invloed die op de arbeidsmotivatie wordt uitgeoefend zowel door het individuele karakter van de persoon als door het sociale systeem waarin de persoon zich bevindt (= omgeving).

Wanneer *Van Hoof* (64) het heeft over het positioneel bepaald zijn van de motivatie, stelt hij ongeveer hetzelfde. Het positioneel bepaald zijn van de arbeidsmotivatie betekent bij *Van Hoof* dat de individuele werknemer niet alleen als persoon, maar ook als positiebekleder de arbeidssituatie en de in deze situatie voorkomende aspecten beoordeelt, d.w.z.: zowel vanuit de waarden en doelstellingen die de persoon zelf heeft als vanuit zijn referentiekader. In dit verband zij opgemerkt dat naarmate het referentiekader ruimer is, dat wil zeggen meer betrekking heeft ook op groepen buiten de arbeidssituatie, en/of naarmate de persoon in economisch opzicht minder afhankelijk is van zijn huidige arbeidssituatie, de waarden, normen en verwachtingen van het betrokken arbeidssysteem o.i. in de arbeidsmotivatie een minder dominerende rol zullen spelen.

Veel auteurs zien motivatie als een proces van besluitvorming dat weliswaar individueel plaatsvindt maar waarbij de factoren die leiden tot een bepaald besluit (gedrag) mede worden aangedragen door de omgeving.

Onder *arbeidsmotivatie* willen wij verstaan *het geheel van innerlijke factoren (waarden, behoeften inherent aan de persoonsstructuur, en waarden, normen,*

verwachtingen waarmee de persoon in de arbeidssituatie en elders wordt geconfronteerd en/of rekening houdt), dat naast de cognitie – via een individueel besluitvormingsproces – de gedragingen van de persoon in de arbeidssituatie bepaalt. Als belangrijke gedrags-elementen kunnen in dit verband worden genoemd:

het deel uitmaken of niet deel uitmaken van een bepaalde arbeidssituatie; het leveren of niet leveren van een verlangde arbeidsprestatie; het tevreden of niet tevreden zijn met de arbeidssituatie; het zich prettig of niet prettig voelen in de arbeidssituatie, etc.

Het besluitvormingsproces houdt meerdere beslissingen in.

March en Simon (65) onderscheiden twee typen van beslissingen. De eerste beslissing heeft betrekking op het al dan niet participeren in de betreffende arbeidsorganisatie. De tweede beslissing betreft het al of niet leveren van een arbeidsprestatie op het niveau zoals dat wordt verlangd door de organisatiehiërarchie.

De tweede beslissing wordt volgens hen vooral bepaald door de mate van tevredenheid met de arbeidssituatie. Bij sterke ontevredenheid, zo stellen zij, zal de werknemer naar alternatieve gedragswijzen zoeken. Hij staat dan voor de keuze of (1) de arbeidssituatie te verlaten, of (2) in de arbeidssituatie te blijven en (a) te produceren, of (b) niet (of niet voldoende) te produceren.

Het aan de arbeidsmotivatie ten grondslag liggende besluitvormingsproces kent in feite drie keuzemomenten, te weten: de keuze om te gaan werken; de keuze om te blijven werken; en de keuze om de door de arbeidsorganisatie (bedrijfshiërarchie) verlangde of meer dan de verlangde arbeidsprestatie uit te voeren.

2. Maslow's behoeftenhiërarchie; personen verschillen van elkaar in motivatiestructuur

De mens is instinctief een door behoeften gedreven wezen, dat onder alle omstandigheden en in elke situatie tracht bepaalde doeleinden, afgestemd op deze behoeften, te realiseren (Maslow, 66).

Alle menselijke gedragingen zijn tot deze behoeften terug te brengen. In elke situatie wordt de mens geconfronteerd met objecten (aspecten) waaraan hij op grond van zijn behoeften, waarden, verlangens, etc. een betekenis toekent (Van Hoof, 67). De belangrijkheid van de objecten is afhankelijk van de motivatiestructuur, d.w.z. van de sterkte waarmee de voor de situatie relevant gevonden behoeften en waarden een rol spelen. Realisatie van de ene behoefte houdt creatie van een andere

behoefte in. Behoeften die bevredigd zijn motiveren het gedrag niet meer in die mate als behoeften die nog niet bevredigd zijn. Wanneer personen, qua behoeftenpakket en derhalve qua motivatie, van elkaar verschillen, dan is dit toe te schrijven aan het feit dat de behoeftebevrediging niet voor iedereen dezelfde is. Maslow stelt dat de mens primair streeft naar bevrediging van fysiologische behoeften, en pas, bij voldoende verzadiging hiervan, naar bevrediging van de meer psychische behoeften. Maslow heeft het totale behoeftenpakket hiërarchisch onderscheiden naar de mate waarin de behoeften betrekking hebben op de psychische ontwikkeling van de mens. Indien de behoefte meer betrekking heeft op een object waardoor, bij realisering, de mens zich ook meer geestelijk heeft kunnen ontwikkelen, spreekt Maslow van een 'hogere' (specifiek menselijke) behoefte.

De volgende behoeftecategorieën worden door hem (zie ook Darr, 68) onderscheiden:

1. fysiologische behoeften;
2. behoeften aan veiligheid en zekerheid;
3. behoeften aan affiliatie en sociaal contact;
4. behoeften aan waardering, achting en autonomie (ego-behoeften);
5. behoeften aan zelfrealisatie en persoonsintegratie.

ad 1

Hieronder kunnen worden verstaan de behoeften aan voedsel, water, zuurstof, seksuele bevrediging, actie en rust. De fysiologische behoeften vormen de basisdrijfveren voor het menselijk gedrag.

ad 2

Hiertoe behoren de behoeften aan bescherming (tegen fysiek en psychisch geweld) en aan economische zekerheid (vast werk/behoorlijk loon). Deze behoeften hangen nauw samen met de fysiologische behoeften.

ad 3

Het betreft hier de behoefte om met anderen samen te zijn, om door anderen geaccepteerd te worden, maatschappelijk gewaardeerd te worden.

ad 4

Deze behoeften kunnen twee vormen aannemen. Op de eerste plaats de behoefte aan een gevoel van eigenwaarde, hetgeen o.a. tot uiting komt in het verlangen naar persoonlijke waardigheid, succes en on-

afhankelijkheid. Op de tweede plaats de behoefte om door anderen te worden gewaardeerd, tot uiting komend o.a. in het verlangen naar erkenning, 'belangrijk' werk, macht en prestige.

ad 5

Pogingen die de realisatie van deze behoeften beogen, hebben betrekking op het streven zich in al zijn menselijkheid te kunnen ontplooien; het streven om datgene te verwerkelijken wat men potentieel in zich heeft. Volgens Maslow is de bevrediging van deze behoeften het einddoel van alle strevingen.

Uit onderzoeken (69) is gebleken dat werknemers de arbeidssituatie onderscheiden in een aantal factoren (objecten, aspecten) welke min of meer overeenkomen met Maslow's behoeftegeledingen; te weten:

- aspecten betrekking hebbend op de behoefte aan economische zekerheid en veiligheid (arbeidsvoorwaarden, werkomstandigheden);
- aspecten betrekking hebbend op de behoefte aan affiliatie en sociaal contact (menselijke verhoudingen);
- aspecten betrekking hebbend op de behoefte aan maatschappelijke erkenning (statusaspecten).
- aspecten betrekking hebbend op de behoefte aan autonomie en individuele erkenning (verantwoordelijkheid, zelfstandigheid, vooruitkomen);
- aspecten betrekking hebbend op de behoefte aan zelfrealisatie (persoonsontwikkeling, gebruik van capaciteiten).

Afhankelijk van de behoeften die men in de arbeidssituatie laat prevaleren en van de waarden en normen waarmee men in deze arbeidssituatie geconfronteerd wordt, wordt de aanwezigheid van bepaalde aspecten belangrijker gevonden dan de aanwezigheid van andere.

Volgens Maslow (66), Argyris (70), Herzberg (71) en McGregor (72) stelt de mens meer op prijs de aanwezigheid van aspecten waardoor bevrediging van de meer 'specifiek menselijke' behoeften gegarandeerd wordt (taakintrinsieke aspecten!) dan de aanwezigheid van aspecten die slechts bevrediging van minder 'specifiek menselijke' behoeften inhouden (taakextrinsieke aspecten!), behalve wanneer de bevrediging van laatstgenoemde behoeften onder een bepaald minimum blijft.

Genoemde auteurs gaan er min of meer van uit dat niet alleen in iedere persoon een dergelijke behoeftenhiërarchie, als door Maslow onderscheiden, onderkend kan worden, maar ook dat iedere persoon al deze behoeften in elke situatie waarin hij aanwezig is, tracht te bevredigen.

Strauss (73) betwijfelt de algemeenheid van deze uitgangspunten.

In een vrij uitvoerige aanval op de theorieën van Argyris, Herzberg, Maslow en McGregor verwijt hij genoemde auteurs dat zij in hun beschouwingen over het menselijk gedrag in de arbeidssituatie uitgaan van een sterk academisch vooroordeel. Sociale wetenschappers leggen in hun werk sterk de nadruk op het autonoom bezig zijn, op activiteiten die hen als 'mens' aanspreken, op het streven naar maximale zelfrealisatie. Voor hen is creatieve prestatie een doel op zich en vereist daardoor geen verdere rechtvaardiging. De meeste 'sociale wetenschappers' zijn ervan overtuigd dat werken op zich een ethisch goed is en zien er dan ook helemaal geen bezwaar in deze opvatting op te leggen aan personen met geheel andere werkomstandigheden.

De behoeften- en waardenpatronen die 'sociale wetenschappers' zelf hebben, zo stelt Strauss, predisponeren dezen tot een al te onkritisch aanvaarden van het universele belang van de behoeften aan zelfrealisatie. Aan de behoefte aan zekerheid (werk, bepaald inkomen) – in veel personen aanwezig – wordt geen of weinig aandacht besteed.

Ook wij hebben onze twijfels betreffende de veronderstelling dat de mens in elke situatie tracht zijn totale scala aan behoeften te bevredigen. Zoals in het begin van deze paragraaf is gesteld omtrent de betekenis die, i.v.m. behoeftenbevrediging, aan aspecten van een situatie worden toegekend, kan ook de totale levenssituatie in een aantal deelsituaties worden opgedeeld. Deze deelsituaties onderscheiden zich van elkaar omdat zij ieder voor zich bevrediging van een bepaalde behoefte (of categorie van behoeften) mogelijk maken.

De arbeidssituatie zou in dit verband kunnen worden gezien als de situatie welke b.v. in hoofdzaak tegemoet komt aan de behoefte aan economische zekerheid; de woonsituatie thuis (in een gezin) als de situatie waarin behoeften aan sociaal contact kunnen worden bevredigd; de recreatiesituatie als de situatie waarin men zichzelf kan realiseren.

Het is o.i. derhalve niet zo dat men in elke situatie tracht zijn hele scala van behoeften te bevredigen. De ordening naar belangrijkheid, die Maslow in het totale behoeftenpatroon aanbrengt, mag dan misschien wel gelden voor de totale motivatie, maar het is niet nodig dit te doen voor de motivatie in een bepaalde deelsituatie. Met andere woorden de wijze waarop men gemotiveerd is in of voor de arbeidssituatie heeft niet, qua geledingen, overeen te komen met het totale motivatiepatroon, d.w.z. heeft niet die belangrijkheidsordering te vertonen die Maslow ons voorspiegelt. Dit nog afgezien van de vraag of deze ordening voor iedere persoon in het algemeen kan gelden. Strauss gelooft niet dat de behoeftenhiërarchie van Maslow in iedere persoon aanwezig is. Volgens

hem is dit sterk afhankelijk van de mate waarin bevrediging van primaire levensbehoeften heeft kunnen plaatsvinden. Indien dit onvoldoende is, zullen behoeften van een 'hogere' orde in de totale levenssituatie nauwelijks een rol spelen. Behalve de mate van bevrediging kan ons inziens ook het cultureel milieu bepalend zijn voor de mate waarin zekere behoeften wel en andere niet belangrijk worden gevonden. Hiermee is door Maslow, Herzberg, Argyris, McGregor, te weinig rekening gehouden.

'Both the currently popular need hierarchy approach and the human relationtheorists talk about needs for selfactualization, needs for autonomy, needs for a demanding job, etc., which are supposedly basic needs of all people. Survey-results indicate that at the very least these systems need to be revised to take cultural differences into account.' (Blood en Hulin, 74)

Naar onze mening is het belang dat de werknemer in de arbeidssituatie toekent aan de bevrediging van een bepaalde behoeftencategorie en de daaraan gekoppelde werkaspecten, afhankelijk van de volgende factoren:

- de mate waarin tot nu toe de voor deze situatie relevante behoeften bevredigd of niet bevredigd zijn;
- de discrepantie tussen datgene wat men t.a.v. de betrokken behoefte-bevrediging wenst en wat men krijgt;
- de persoonlijkheidsstructuur;
- de waarden- en normenoriëntatie.

Doordat bovengenoemde factoren niet voor iedere werknemer dezelfde zijn, verschillen werknemers van elkaar in de wijze waarop zij de arbeidssituatie beoordelen, d.w.z. in de mate waarin zij aspecten van de arbeidssituatie als motief tot bevrediging van behoeften belangrijk vinden.

3. de waarden- en normenoriëntatie in de arbeidssituatie positioneel bepaald?

Iedere persoon maakt deel uit van meerdere sociale systemen. In elk van deze systemen bekleedt men een positie en vervult men een daaraan gekoppelde rol, b.v. huisvader in een gezin, voorman in een bedrijf, praktizerend lid in een kerkgenootschap, vaandeldrager in een harmonie, voorzitter in een buurtvereniging, afdelingsbestuurder in een politieke partij, etc.

Bij het vervullen van een rol staat men in relatie met andere tot het betrokken systeem behorende positiebekleders. Dezen hebben ten aanzien van het rolgedrag bepaalde verwachtingen. De persoon neemt kennis van

deze verwachtingen en beoordeelt deze, mede in het kader van zijn eigen doelstellingen (behoeften, waarden), op redelijkheid. In zoverre deze verwachtingen als redelijk worden beoordeeld, zal de persoon zich in zijn rolgedrag hierdoor laten leiden. De motivatie t.a.v. het al of niet conformeren in een bepaalde positie aan de verwachtingen is derhalve afhankelijk van de interpretatie van deze positie en de daarbij behorende rol (inclusief de verwachtingen van andere positiebekleders). Een dergelijke motivatie wordt aangeduid als positionele motivatie (Van Hoof, 75). Positionele motivatie betekent niet een conformeren aan de verwachtingen. Het rolgedrag zal meer of minder conform deze verwachtingen zijn afhankelijk van de mate waarin deze als redelijk worden beoordeeld en – gedachtig het model van Vroom – afhankelijk van de waarde van de uitkomst (sancties bij conformeren en niet conformeren). Aangezien de diverse sociale systemen geen gesloten naast elkaar fungerende systemen zijn, maar juist integendeel elkaar overlappen en beïnvloeden, wordt het rolgedrag in het ene systeem ook beïnvloed door de interpretatie van verwachtingen gekoppeld aan de posities in andere systemen. De persoon wordt gemotiveerd tot een bepaald rolgedrag door de aan een bepaalde positie vanuit het betrokken sociaal systeem gekoppelde verwachtingen en de verwachtingen vanuit andere sociale systemen, welke bij de interpretatie van deze positie een rol spelen. De verwachtingen, die niet met elkaar behoeven overeen te komen, worden door de persoon gerelateerd aan de eigen doelstellingen.

Wat de motivatie in de arbeidssituatie betreft spelen naast de normen, verwachtingen en waarden van het betrokken arbeidssysteem ook de waarden, normen en verwachtingen van bepaalde andere sociale systemen een rol. Sommige systemen (b.v. gezin, vakorganisatie) zullen hierin een belangrijke, andere (b.v. voetbalclub, fanfare) een onbelangrijke rol spelen. Naast deze systemen en posities kunnen ook vroegere systemen en posities de arbeidsmotivatie bepalen. Zo zal vanaf het eerste moment dat aan een arbeidssituatie wordt deelgenomen reeds een bepaalde werkoriëntatie (intrinsiek versus extrinsiek; instrumenteel versus niet-instrumenteel) aanwezig zijn. Deze werkoriëntatie kan veranderingen ondergaan door de in de betrokken arbeidssituatie gehanteerde verwachtingen. Deze veranderingen kunnen groot of klein zijn, afhankelijk van de mate waarin de 'meegebrachte' werkoriëntatie afwijkt van de hieromtrent in de betrokken arbeidssituatie gestelde verwachtingen en afhankelijk van de vrijblijvendheid (wat betreft conformering) van deze verwachtingen.

Resumerend (zie o.a. Purcell in een artikel over determinanten in het

‘arbeidsmotivatieproces’, 76) kan worden gesteld dat elke situatie waarin men verkeert, wordt beoordeeld vanuit:

- a. het behoeftenpatroon (inherent aan het persoonssysteem);
- b. de waardenoriëntatie vanuit andere systemen (posities);
- c. de normatieve verwachtingen van het voor de betrokken situatie vigerende sociale systeem.

4. *motivatie: een functie van de wisselwerking tussen persoon (zelfconcept) en omgeving (rolverwachting)*

Onderzoek naar het menselijk gedrag in de arbeidssituatie dient ervan uit te gaan dat enerzijds de behoeften inherent aan de persoonsstructuur (en de mate waarin deze behoeften bevredigd zijn) en anderzijds de waarden, normen en verwachtingen inherent aan de sociale structuur, de drijvende krachten zijn van menselijk handelen. Het streven naar bevrediging van bepaalde behoeften of anders gezegd naar realisering van bepaalde waarden is het resultaat van een wisselwerking tussen persoonsstructuur en sociale structuur. Persoonsstructuur respectievelijk sociale structuur worden in dit verband ook dikwijls aangeduid met zelfconcept respectievelijk rolverwachting. De totale scala van behoeften, die in de persoon aanwezig zijn en die hij – of in zijn totaliteit of slechts incidenteel (telkens voorrang gevend aan een bepaalde behoefte) – in situaties wil realiseren, bepalen (vormen) het beeld dat de persoon van zichzelf heeft, bepalen zijn ‘*zelfconcept*’. De waarden, normen en verwachtingen waarmee de persoon in een bepaalde positie vanuit de omgeving (d.w.z. vanuit het totale aantal positiebekleders waarmee de persoon in relatie staat) wordt geconfronteerd, bepalen zijn *rolverwachting*.

De hierboven genoemde wisselwerking tussen zelfconcept en rolverwachting betekent niet alleen dat de (arbeids)situatie een veld is waarin de persoon behoeften tracht te realiseren, maar ook dat de situatie behoeften voor de persoon creëert.

Ten aanzien van de relatie tussen zelfconcept en rolverwachting in de arbeidssituatie stelt Smith (77):

‘Without assuming that socialization necessarily means behavioral predictability, the significance of family structure, education processes and professional groups, is that they may create clusters of behavioral and evaluative expectations which critically structure the content, stability and centrality of subjective self-identities’
... en

'It has been noted that many sociologists avoid the "self"-concept because it appears to require the reduction of structure to psychological processes. The answer to this is that if finding out how participants are involved in different aspects of work is to make any sense, objective structure (of worksituation) and the salience and centrality of aspects of this structure in relation to pre-work and non-work spheres, requires the use of concepts which do not presuppose a behaviourist approach to what work means, or assume that people, as well as life spheres, are segmented.'

In feite zijn zelfconcept en rolverwachting niet van elkaar te scheiden. Zij hebben betrekking op dezelfde handelingen. Vroom (78) ziet zelfconcept dan ook als het produkt van de 'interaction of inherited aptitudes, neural and endocrine make-up, opportunity to play various roles and evaluations of the extent to which the result of role-playing meet with the approval of superiors and fellows'. Enerzijds bepaalt het zelfconcept de perceptie van de rolverwachting, anderzijds is het de rolverwachting die de perceptie van het zelfconcept beïnvloedt.

Het motivatieproces is zowel een functie van het (inherent aan het zelfconcept zijnde) behoeftenpatroon als van de perceptie van de in een situatie relevante waarden, normen en verwachtingen. Met andere woorden de oriëntatie van de persoon op zijn arbeidssituatie (welke werkaspecten worden belangrijk gevonden) wordt door deze wisselwerking bepaald. Het socialisatieproces – het proces dat voorbereidt op de uitoefening van een set van maatschappelijke posities – doet de persoon b.v. bepaalde behoeften onderkennen. Hierdoor worden aan situaties en aan aspecten hiervan bepaalde waarderingen toegekend. Deze situaties en aspecten worden niet alleen beoordeeld vanuit de positie die in de betrokken situatie wordt ingenomen maar ook door andere posities. Zo stelden we reeds dat de persoon de arbeidssituatie kan beoordelen vanuit posities als b.v.: man, hoofd van een gezin, katholiek, socialist, lid vakorganisatie, etc. De arbeidssituatie, d.w.z. de positie die de persoon binnen het betrokken arbeidssysteem inneemt, heeft in deze beoordeling niet de overhand te hebben. Vanuit het uit de verschillende posities voortvloeiende complexe geheel van waarden, normen en verwachtingen kan de arbeidssituatie worden beoordeeld als een situatie waardoor o.a.

- handhaving van posities (situatie) buiten de arbeidssituatie mogelijk of onmogelijk is;
- een bepaald inkomens- (of welvaarts-)niveau al of niet bereikt wordt;

- sociaal contact met anderen bevorderd of belemmerd wordt;
- een bepaald beroep uitgeoefend of niet uitgeoefend kan worden;
- indeling in een bepaalde klassecategorie (status) al of niet plaatsvindt;
- capaciteiten ontwikkeld of afgeremd worden;
- de dag actief of passief kan worden doorgebracht; enz.

De arbeidssituatie moet afhankelijk van wat belangrijk wordt gevonden voldoen aan een of meer van deze doeleinden. Is dit niet het geval dan zal de bereidheid tot het blijven deel uitmaken van deze situatie c.q. tot het leveren van een arbeidsprestatie gering zijn.

Beoordeling van de arbeidssituatie als een mogelijkheid waardoor bepaalde 'buiten-bedrijfsituaties' gehandhaafd of niet gehandhaafd blijven, impliceert b.v. dat wanneer de arbeidssituatie handhaving garandeert en de werknemer deze waarde primair stelt, hij van de arbeidssituatie deel zal blijven uitmaken, ook al zou de arbeidssituatie zelf aan geen enkele andere waarde verder voldoen. Tevredenheid met aspecten die in het werk zelf gelegen zijn, is derhalve niet per se noodzakelijk. De werknemer die met het werk zelf niet tevreden is, kan toch in deze arbeidssituatie werkzaam willen blijven omdat deze arbeidssituatie hem b.v. in staat stelt in een bepaalde streek, waarin hij vrij veel door hem op prijs gestelde sociale contacten heeft, te blijven wonen.

Overigens zij opgemerkt dat al is de werknemer van mening dat de arbeidssituatie te weinig mogelijkheden biedt om de door hem gestelde doeleinden te realiseren, dit niet een direct verlaten van de betrokken arbeidssituatie behoeft in te houden. De bereidheid tot het blijven deel uitmaken van deze situatie zal weliswaar gering zijn, maar voor een echt verlaten is echter ook noodzakelijk dat de werknemer over alternatieve mogelijkheden elders beschikt.

5. verstoringen in de wisselwerking tussen zelfconcept en rolverwachting

De relatie tussen zelfconcept en rolverwachting is dynamisch, d.w.z. dat beide, in een voortdurende wisselwerking, invloed uitoefenen op het motivatieproces. Deze beïnvloeding kan voor de persoonsontwikkeling – in de zin van gebruikmaking en ontplooiing van capaciteiten – positief of negatief geaard zijn. Positief indien de wisselwerking tussen zelfconcept en rolverwachting tot gevolg heeft dat de bevrediging van 'hogere' (Maslows' specifiek menselijke) behoeften belangrijk worden gevonden. Negatief indien een belangrijker worden van de meer primaire (lagere) levensbehoeften plaatsvindt.

Wanneer zelfconcept en rolverwachting gedurende lange tijd niet op

elkaar zijn afgestemd is er sprake van een verstoring in de wisselwerking. De oorzaak van deze verstoring kan zowel bij de persoon zelf liggen als te wijten zijn aan de situationele context.

Situaties waarin verstoringen in negatieve zin kunnen optreden zijn b.v. : plotselinge invaliditeit van de persoon, economische crises, mechanisering ten gevolge waarvan voor de persoon taakverenging optreedt. In de mogelijkheden ter realisering van de diverse behoeften treedt een verschuiving op van 'hogere naar lagere', terwijl de behoeftenstructuur van de persoon hierop (nog) niet is afgestemd.

Situaties waarin verstoringen in positieve zin kunnen plaatsvinden, zijn b.v. : de toenemende democratisering en socialisering van de maatschappelijke verhoudingen (meer mogelijkheden ter realisatie van 'hogere' behoeften), de automatisering waarbij taakverruiming plaatsvindt enz. In de mogelijkheden ter realisering van de diverse behoeften treedt een verschuiving op van 'lagere naar hogere', terwijl de behoeftenstructuur van de persoon hierop (nog) niet is ingesteld.

Plotseling optredende wijzigingen zowel in de (bedrijfs- en maatschappelijke) situationele context van het werk als in het werk zelf zullen een voorheen aanwezig evenwicht tussen zelfconcept en rolverwachting kunnen verstoren. Deze verstoring zal optreden indien die wijzigingen gepaard gaan met een essentiële verandering in het normatieve patroon van verwachtingen, hetgeen niet altijd het geval hoeft te zijn aangezien de positie (rol) meer is dan alleen de verwachtingen; de mogelijkheden en beperkingen van de positie liggen voor een groot deel ook impliciet in de situatie zelf. Een dergelijke verstoring zal waarschijnlijk worden veroorzaakt door een verandering van b.v. de arbeidsorganisatie die in tegenstelling tot vroeger ook van werknemers op lagere arbeidsniveaus een intrinsieke werkoriëntatie verwacht en waarbij de (nieuwe) arbeidssituatie ook aan een dergelijke oriëntatie tegemoet komt, wanneer deze verandering niet is voorafgegaan door een intensieve informatie van de betrokken werknemers en wanneer de verandering na invoering niet op de juiste wijze wordt begeleid. Men mag niet verwachten dat een dergelijke (structuur-)verandering op zich personen die uitsluitend tot nu toe taakextrinsiek gemotiveerd zijn en waarvan nu (door de bedrijfshiërarchie) een meer taakintrinsieke motivatie wordt gevraagd, zal bewegen tot een positieve reactie op de veranderingen in de rolverwachting. Slechts geleidelijk, en wanneer het beleid van het betrokken bedrijf hierop geheel is afgestemd zal de persoonsstructuur dit veranderd patroon van verwachtingen als de persoon prikkelend ervaren. Een formeel afschaffen, door middel van integratie, van de scheidslijnen tussen b.v.

beambten en arbeiders ('white'- en 'blue-collar') zal, voor zover er sprake was van een differentiatie in werkoriëntatie (arbeiders: extrinsiek; beambten: intrinsiek), geen gelijke werkoriëntatie tot gevolg hebben als de eigenlijke arbeidssituatie van de vroegere arbeiderscategorie geen wijzigingen ondergaat. Wanneer t.a.v. arbeiders en beambten verschillende criteria m.b.t. de aard van de werkoriëntatie gehanteerd blijven, kan in feite niet van een reële 'gelijkschakeling' worden gesproken. Poogt men derhalve – of omdat een optimale taakvervulling dit vereist of om in de pas te lopen met de maatschappelijke ontwikkeling – in het bedrijf een arbeidssituatie te creëren waarin arbeiders eenzelfde werkoriëntatie erop nahouden als beambten (meer intrinsiek geaard) dan zal, wil deze poging succes hebben, ons inziens aan een drietal voorwaarden voldaan moeten worden. Op de eerste plaats dient de arbeidssituatie van de arbeiders zodanig te zijn dat realisering van sociaal-economische behoeften ver boven een bepaald minimum mogelijk is. Op de tweede plaats dienen in de arbeidssituatie van de arbeiders (het werk zelf?) voldoende mogelijkheden aanwezig te zijn ter realisering van de 'specifiek menselijke' behoeften. Op de derde plaats dienen de verwachtingen, welke van bedrijfswege aan de arbeiderscategorie zijn (worden) opgelegd, formeel en informeel gelijk te zijn aan die van de beambten.

Eist het werk zelf (i.v.m. een goede taakvervulling) van de arbeider b.v. dat deze ook het werk zelf als arbeidsmotief belangrijk vindt, dan is, indien een dergelijke eis nog niet in de rolverwachting tot uitdrukking werd gebracht, wijziging in deze richting van de aan de arbeider opgelegde verwachtingen een van de belangrijkste voorwaarden. Een dergelijke wijziging (vooral vanuit de direct met de arbeider in contact staande positiebekleders) zal naar alle waarschijnlijkheid niet plaatsvinden wanneer slechts een dusdanige verandering van b.v. de arbeidsvoorwaarden wordt doorgevoerd dat alleen in naam het onderscheid tussen arbeider en beambte wordt opgeheven. Indien integratie van arbeiders-beambten beperkt blijft tot gelijkenschakeling van de structuur van het arbeidsvoorwaardenpakket, dan zal, of de bestaande formele scheidingslijn tussen de 2 categorieën informeel blijven voortbestaan of worden verlegd naar een 'hoger' niveau, b.v. personeel binnen en buiten de 'c.a.o.'.

IV. Arbeidssatisfactie, arbeidsbereidheid, arbeidsprestatie

1. arbeidssatisfactie: resultaat van de mate waarin verwachtingen m.b.t. de arbeidssituatie bewaarheid worden

Het totale motivatieproces, dat uiteindelijk leidt tot een bepaald gedrag en tot een bepaalde mate van (on)tevredenheid, is een proces waarin een aantal deelprocessen in volledige wisselwerking tot elkaar staan. Het gedrag, dat mede het resultaat is van de mate van bereidheid tot dit gedrag, en de arbeidssatisfactie, welke een resultante is van de mate waarin de uitkomst van het gedrag beantwoordt aan de verwachting, oefenen beide b.v. op hun beurt weer invloed uit op het geheel van drijfveren dat de persoon motiveert tot een volgend gedrag.

De arbeidssatisfactie is derhalve enerzijds een functie van het al of niet beantwoorden van de uitkomsten van het arbeidsgedrag aan de verwachtingen (= de eigenlijke motivatie), anderzijds beïnvloedt zij de verwachtingen. Om een bepaald arbeidsgedrag tot stand te brengen dient men (= het beleid) niet alleen te weten hoe de tevredenheid is maar ook hoe betrokkene gemotiveerd is, d.w.z. welke verwachtingen hij heeft.

Helaas wordt dit niet altijd gezien. Sommige onderzoekers pretenderen bijvoorbeeld dat zij – op grond van onderzoeken die slechts de mate van tevredenheid met een aantal aspecten van de arbeidssituatie hebben nagegaan – tevens hebben vastgesteld welke factoren bijdragen tot een optimalisering van de arbeidsprestatie. Acties, die ter verhoging van de arbeidsbereidheid en arbeidsprestatie worden gevoerd en die uitsluitend gebaseerd zijn op arbeidssatisfactiescores, kunnen nauwelijks effect hebben. Dergelijke acties hebben pas zin wanneer zij berusten op resultaten van analyses van het totale arbeidsmotivatieproces, met andere woorden wanneer in een onderzoek tevens de verwachtingen t.a.v. de arbeidssituatie zijn nagegaan.

Tevredenheid met een bepaald aspect betekent namelijk nog niet dat dit ook stimuleert tot het leveren van een arbeidsprestatie of zoals Berting (79) het uitdrukt 'arbeidsvoldoening op zich hoeft geen criterium te zijn voor het 'gezond zijn' van de bedrijfsorganisatie'.

Of een bepaald aspect ook stimuleert tot het leveren van de 'verlangde' arbeidsprestatie is o.a. afhankelijk van de mate waarin het desbetreffende aspect (i.v.m. behoeftenbevrediging) belangrijk wordt gevonden. Men dient ook na te gaan waarom men tevreden of ontevreden is.

Satisfactiescores alleen zeggen weinig anders omtrent de toestand van de betrokken werknemers dan dat zij tevreden zijn (althans dit beweren). Is men dat omdat men verwacht te krijgen wat men wenst, te houden wat men reeds heeft, wenst men weinig omdat men weinig verwacht, of werd de eigen inspanning redelijk beloond (Berting en De Sitter, 80). In sommige arbeidssituaties is de mate waarin iemand aangeeft tevreden te zijn met zijn arbeidssituatie in feite slechts een indicatie voor de mate waarin hij zich heeft aangepast aan een arbeidssituatie waarvan hij weinig meer verwacht (De Sitter, 81).

Wat de relatie tussen arbeidsmotivatie en arbeidssatisfactie aangaat, kan worden gesteld dat arbeidssatisfactie het resultaat is van het op elkaar afgestemd zijn van feitelijke arbeidssituatie (= uitkomsten van het gedrag) en arbeidsmotivatie (= geheel van behoeften, waarden, normen, verwachtingen).

Vroom (82) komt, naar aanleiding van een door hem verricht onderzoek naar de relatie tussen motivatie en satisfactie, tot de aanbeveling, om de veronderstelling te elimineren welke ervan uitgaat dat verschillen in arbeidssatisfactie het exclusieve resultaat zijn van verschillen in werkrollen, en daarvoor in de plaats te stellen de meer complexe veronderstelling dat arbeidsvoldoening een gevolg is van de interactie tussen de arbeidsmotivatie en de rolbekleder, de kenmerken van de arbeidsorganisatie, de rol, en de tussenmenselijke relaties.

Hulin (83) ziet arbeidssatisfactie als het produkt van de volgende factoren:

- a. de discrepantie tussen verwachtingen en uitkomst
- b. het referentiekader en
- c. de beschikbare alternatieve arbeidssituaties.

Berting en De Sitter (84) zijn van oordeel dat arbeidssatisfactie een functie is van een complex van variabelen, enerzijds opgebouwd uit een perceptie van de arbeidssituatie, anderzijds gewaardeerd in het licht van bepaalde waarden, normen, verwachtingen en inspanningen.

Zij zien arbeidssatisfactie als het resultaat van een spanningsverhouding tussen aan de ene kant wat men (op basis van bepaalde investeringen in vergelijking met andere 'in dezelfde situatie') verwacht, en aan de andere kant wat men bereikt (of krijgt). Zowel de referentiegroeptheorie als de Reward-Investment hypothese bepalen de mate van arbeidssatisfactie. Ons grotendeels bij hun zienswijze aansluitend stellen wij dan ook dat

arbeidssatisfactie kan worden gezien als het resultaat van de afweging van enerzijds het geheel van verwachtingen (op basis van investeringen en in vergelijking met anderen) dat men heeft t.a.v. de arbeidssituatie en van het effect van het al of niet leveren van de hierin verlangde prestatie(s), en anderzijds datgene wat men feitelijk uit de arbeidssituatie verkrijgt, de uitkomst als zodanig. Behalve op basis van investeringen en in vergelijking met anderen zijn de verwachtingen omtrent het effect van een bepaald arbeidsgedrag gefundeerd op de voor de arbeidssituatie relevant gevonden behoeften, waarden en normen en op het inzicht in de feitelijke arbeidssituatie.

2. arbeidsmotivatie is niet gelijk aan arbeidsbereidheid; arbeidsbereidheid heeft betrekking op het al of niet leveren van een arbeidsprestatie

Voor een juist inzicht in de relatie tussen arbeidsmotivatie, arbeidssatisfactie en arbeidsprestatie is het belangrijk te weten waarvoor (waarop) en waardoor (waarom) de werknemer gemotiveerd is.

Op de eerste plaats dient te worden nagegaan of de motivatie in of voor de huidige arbeidssituatie gericht is op het al of niet blijven deel uitmaken van deze situatie en/of op het al of niet leveren van een bepaalde arbeidsprestatie.

Op de tweede plaats dient te worden vastgesteld welke behoeften en waarden in de arbeidssituatie een rol spelen en de mate waarin de arbeidssituatie hierop is afgestemd.

Vaststellen van welke behoeften en waarden in de arbeidssituatie een rol spelen houdt een analyse in van de structuur van de arbeidsmotivatie (aard, richting van de werkoriëntatie). *Onder structuur van de arbeidsmotivatie verstaan wij de ordening naar belangrijkheid van de eisen die, in verband met de voor de arbeidssituatie relevante behoeften en waarden, aan de arbeidssituatie en aan de aanwezigheid van een aantal aspecten hierin worden gesteld.*

Analyse van de arbeidsmotivatiestructuur betekent in feite een vaststellen van al datgene wat in de arbeidssituatie voor de bevrediging c.q. realisering van behoeften en waarden belangrijk wordt gevonden. Het is belangrijk te weten waarvoor de werknemer gemotiveerd is, in verband met de relatie arbeidsmotivatie-arbeidsprestatie. De motivatie om te gaan, te blijven, en 'goed' te werken kunnen immers anders gestructureerd zijn, behoeven niet even groot te zijn, en behoeven niet uit elkaar voort te vloeien. Men kan uiterst gemotiveerd zijn voor het blijven deel uitmaken van de arbeidssituatie zonder gemotiveerd te zijn voor het leveren van een hoge arbeidsprestatie: de redenen (behoeften, waarden)

om te 'blijven' behoeven niet dezelfde te zijn als de redenen om een 'goede' prestatie te leveren.

Zullen werknemers in eerste instantie gaan werken om economische motieven, wanneer zij eenmaal in een bepaalde arbeidssituatie werkzaam zijn, kunnen andere behoeften motiveren tot 'blijven' (b.v. sociale behoeften) en/of tot het leveren van een bepaalde arbeidsprestatie (b.v. behoefte aan zelfrealisatie?).

Dergelijke motivatieverschillen zijn echter meestal niet zo duidelijk aanwijsbaar. Indien een werknemer, b.v. bij niet-levering van een bepaalde arbeidsprestatie, de kans loopt ontslagen te worden, dan zal deze werknemer, indien hij prijsstelt om in de huidige arbeidssituatie te blijven, waarschijnlijk om dezelfde redenen als waarom hij wil blijven de verlangde arbeidsprestatie leveren. Motivatie tot handhaving van de huidige arbeidssituatie houdt derhalve ook veelal in een (minimale) bereidheid tot het leveren van de verlangde arbeidsprestatie.

Hoewel velen (o.a. Vroom, 85; Brenninkmeyer, 86) de term arbeidsmotivatie gebruiken om de bereidheid tot het leveren van een (meer dan minimale) arbeidsprestatie aan te duiden dient men zich te realiseren dat wanneer men spreekt over arbeidsmotivatie een dergelijke motivatie gericht kan zijn op een blijven c.q. weggaan en/of op het leveren c.q. niet leveren van een verlangde of meer dan verlangde arbeidsprestatie.

Gezien het feit dat een 'hoge' of 'lage' arbeidsmotivatie op verschillende wijzen kan worden geïnterpreteerd (waardoor bij hantering van de termen hoog/laag gemakkelijk verwarring kan ontstaan, vooral daar waar de sterkte van de arbeidsmotivatie in verband wordt gebracht met de hoogte van de arbeidsprestatie), duiden wij de motivatie tot het leveren van de in de betrokken arbeidssituatie door de organisatie verlangde (c.q. meer dan de verlangde) arbeidsprestaties aan met de term 'arbeidsbereidheid'. De motivatie om te blijven of om weg te gaan kan dan uitgedrukt worden in positieve respectievelijk negatieve motivatie.

Keren we terug naar de redenen waarom men (hoog of laag) gemotiveerd is tot weggaan of blijven, en – indien 'blijven' – tot het al of niet (c.q. meer dan minimaal) leveren van een arbeidsprestatie, dan kan worden gesteld dat deze redenen gelegen kunnen zijn in of buiten de arbeidssituatie. In navolging van Goldthorpe, Seeman (Hoofdstuk II.4) duiden wij een motivatie c.q. arbeidsbereidheid, waarvan de eigenlijke redenen buiten de arbeidssituatie liggen, aan met de term instrumenteel. De arbeidssituatie en het al of niet leveren van een arbeidsprestatie hierin

worden dan middelen waardoor buiten de arbeidssituatie gelegen doeleinden worden gerealiseerd. De arbeidssituatie is 'middel tot'. De termen instrumenteel/niet instrumenteel zijn niet identiek aan de termen extrinsiek/intrinsiek. Extrinsiek respectievelijk intrinsiek betekent dat de 'motiverende' factoren buiten respectievelijk in het werk zelf liggen. Een extrinsieke arbeidsmotivatie/arbeidsbereidheid houdt in dat men om redenen die geen verband houden met de inhoud van het werk, gemotiveerd is. Bij een extrinsieke arbeidsmotivatie ligt de motivatie in de werkcontext. Hoewel een extrinsieke arbeidsmotivatie (arbeidsbereidheid) waarschijnlijk veelal ook gepaard zal gaan met een instrumentele oriëntatie op de arbeidssituatie, is het heel goed mogelijk dat bij een extrinsieke motivatie etc. de in de werkcontext gelegen factoren als doeleinden en niet als middel worden beschouwd.

3. motivatie gericht op handhaving bestaande arbeidssituatie en satisfactie met deze arbeidssituatie correleren met elkaar

Zoals gesteld kan onder arbeidsbereidheid worden verstaan de mate waarin de werknemer gemotiveerd is tot het leveren van de door de organisatie (bedrijfs-hiërarchie) verlangde arbeidsprestatie, d.w.z. de mate waarin de werknemer bereid is zich te conformeren aan de rolverwachting welke vanuit de arbeidsorganisatie gekoppeld is aan de arbeidspositie (N.B. tot uiting komend in de mate van betrokkenheid bedrijfspositie).

Wanneer de werknemer in hoge mate bereid is de van hem verlangde prestatie te leveren, dan spreken we van een hoge arbeidsbereidheid. De mate waarin iemand bereid is aan de door de (hiërarchie) organisatie gestelde verwachtingen tegemoet te komen, is afhankelijk van de verwachtingen die de betrokken werknemer heeft t.a.v. de wijze waarop het leveren van de prestatie bevrediging van relevante behoeften inhoudt. Indien men in de arbeidssituatie hoog gemotiveerd is voor het leveren van een arbeidsprestatie betekent dit dat men verwacht dat de prestatie op zich in hoge mate zal bijdragen tot bevrediging van deze behoeften. De motivatie gericht op handhaving van de huidige arbeidssituatie en de motivatie gericht op levering van een verlangde (= minimale) arbeidsprestatie zullen in dat geval – zoals in de voorgaande paragraaf gesteld – gelijk gericht zijn.

Vanuit de arbeidsorganisatie wordt immers als voorwaarde voor 'blijven' gesteld dat de betrokken werknemer de van hem verlangde prestatie levert. Wat betreft de relatie tussen arbeidssatisfactie en de bereidheid tot het leveren van de verlangde arbeidsprestatie kan gezegd worden dat

een hoge satisfactie in dit opzicht een sterke bereidheid tot gevolg zal hebben wanneer zelfconcept en rolverwachting met elkaar overeenkomen of m.a.w. wanneer de verwachtingen overeenkomstig de situatie zijn. Wanneer deze overeenkomst niet het geval is (dissatisfactie) zal de bereidheid afnemen (tot het minimale beperkt blijven of minder dan dat). Tussen de motivatie t.a.v. gaan werken of de bereidheid t.a.v. werken in het algemeen en satisfactie met de huidige arbeidssituatie behoeft een dergelijk verband niet aanwezig te zijn. Motivatie t.a.v. werk in het algemeen – niet specifiek betrekking hebbend op het werk in de huidige arbeidssituatie – en motivatie t.a.v. het leveren van een arbeidsprestatie in de huidige arbeidssituatie hangen immers in principe niet met elkaar samen. De werknemer kan uiterst gemotiveerd zijn t.a.v. het leveren van een bepaald soort arbeidsprestatie maar daarentegen zeer ontevreden zijn met de huidige arbeidssituatie, indien hij deze prestatie niet (of niet voldoende) kan leveren.

4. de arbeidsprestatie is niet alleen afhankelijk van de arbeidsbereidheid; toenemende arbeidsbereidheid impliceert niet altijd een groter wordende arbeidsprestatie

Wat betreft het verband tussen enerzijds de structuur van de arbeidsmotivatie en anderzijds de mate van arbeidsbereidheid (bereidheid om te blijven – bereidheid om de ‘verlangde’ prestatie uit te voeren – bereidheid om meer dan de minimale prestatie te leveren) kan worden aangenomen dat, naar gelang de feitelijke arbeidssituatie c.q. levering van de arbeidsprestatie meer mogelijkheden bieden ter bevrediging/realisering van de door de persoon in deze situatie relevant geachte behoeften en waarden, de arbeidsbereidheid toeneemt. In hoeverre garandeert echter de bereidheid tot het verrichten van een bepaalde (de ‘verlangde’ of een meer dan minimale) prestatie dat deze prestatie inderdaad tot stand komt? Indien aan andere op de realisering van de prestatie van invloed zijnde voorwaarden is voldaan, kan o.i. gesteld worden dat, wanneer de werknemer bereid is tot het leveren van een meer dan minimale prestatie, tot op bepaalde hoogte (wij komen hier direct op terug) het prestatieniveau hoger zal zijn dan wanneer hij ‘slechts’ bereid is te voldoen aan het van hem verlangde.

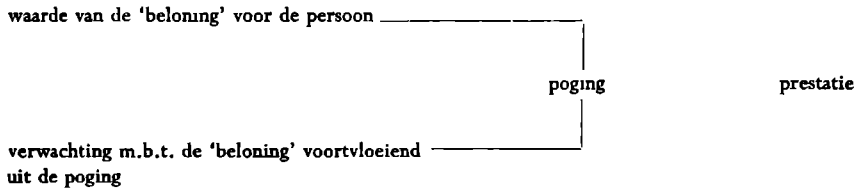
Als andere de arbeidsprestatie bepalende factoren kunnen worden genoemd de middelen (het instrumentarium) die de werknemer ter beschikking staan en de in de werknemer aanwezige capaciteiten.

Volgens Vroom (87) zijn capaciteiten en motivatie (lees: arbeidsbereidheid) beide bepalende factoren:

arbeidsbereidheid \times capaciteiten = prestatie.

Wanneer de vereiste capaciteiten niet of onvoldoende aanwezig zijn dan kan een hoge mate van arbeidsbereidheid de prestatie niet tot stand brengen. Het omgekeerde is min of meer ook het geval: een lage arbeidsbereidheid zal ondanks de aanwezigheid van capaciteiten geen hoge arbeidsprestatie teweegbrengen. Volgens Porter en Lawler (88) is een andere interveniërende variabele tussen arbeidsbereidheid en arbeidsprestatie de 'effort-reward' variabele, d.w.z. wat verwacht de werknemer van het leveren van de prestatie.

Schematisch is volgens Porter en Lawler het totstandkomen van een prestatie als volgt weer te geven:



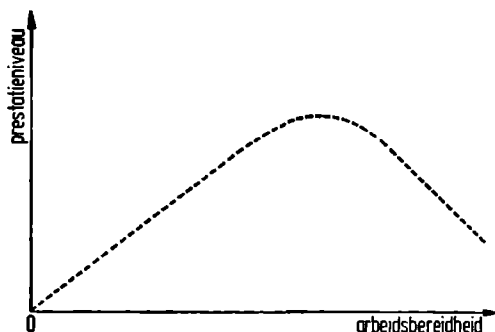
March en Simon (89) stellen dat de arbeidsprestatie naast de bereidheid tot het leveren van deze prestatie afhankelijk is van: de aard van de alternatieven, de perceptie van de gevolgen van deze alternatieven, en de individuele doelstellingen waarmee de alternatieven worden geëvalueerd. Porter en Lawler suggereren min of meer dat de mate van bereidheid tot etc. afhankelijk is van de verwachtingen die de werknemer heeft t.a.v. het resultaat van de prestatielevering ('de beloning'). March en Simon stellen dat perceptie van de alternatieven etc. en arbeidsbereidheid twee aparte de arbeidsprestatie bepalende factoren zijn. Bij Vroom zijn zowel de 'effort-reward expectation' als de perceptie van de alternatieven etc. factoren die de arbeidsbereidheid bepalen. Wij zijn met Vroom van mening dat zowel de 'verwachtingen' als de perceptie van de alternatieven de arbeidsbereidheid mede bepalen.

Indien alle arbeidsprestatie-bepalende factoren aanwezig zijn, zo stelden wij, zal een toenemende arbeidsbereidheid slechts tot op bepaalde hoogte een grotere arbeidsprestatie tot gevolg hebben. Na een bepaald punt zal de prestatie niet groter worden. Integendeel zelfs, de werknemer kan zo

sterk tot het leveren van een bepaalde prestatie gemotiveerd zijn dat hierdoor de prestatie geringer wordt of zelfs in het geheel niet tot stand komt. We kunnen in dit geval spreken van een overgemotiveerd-zijn. De angst om te falen, om de van hem verlangde prestatie niet te kunnen leveren, gaat bij de betrokken werknemer zo'n overheersende rol spelen, dat de gewenste prestatie niet plaatsvindt. Een overmatige motivatie veroorzaakt bovendien dikwijls een vernauwing van het waarnemingsveld. Bij een dusdanig overgemotiveerde werknemer zal het prestatiepeil eerder af- dan toenemen.

Een toenemende arbeidsbereidheid betekent derhalve niet een continuë stijging van de arbeidsprestatie. Onder constanthouding van de factor capaciteiten (en van het beschikbare instrumentarium) is de relatie tussen de mate waarin de werknemer bereid is een prestatie te leveren en het prestatieniveau kromlijinig.

Symbolisch is deze relatie (Vroom, 90) weer te geven met een omgekeerde U



5. realisering van de arbeidsprestatie impliceert niet een integratie van persoonlijke en organisationele doeleinden

Een bedrijf is in zijn structuuropbouw een georganiseerd socio-technisch systeem. De meeste bedrijven hebben als voornaamste doel zich voor langere tijd te handhaven (continuïteitsprincipe). Realisering van een dergelijke doelstelling betekent dat de produktie van goederen of diensten – in de tijd gezien – zodanig moet zijn dat de opbrengst groter is dan de kosten. De organisatiestructuur (het socio-technische systeem) dient derhalve een dusdanige afstemming van de produktiefactoren met

zich te brengen dat een optimale aanwending van deze factoren mogelijk is.

Ten aanzien van de produktiefactor arbeid impliceert dit dat de toeleveraar van deze factor – de werknemer – via de organisatie van het werk (verwachtingen van 'management') duidelijk wordt gemaakt welke prestatie van hem wordt verlangd.

In dit verband zij opgemerkt dat conformering aan dergelijke bij een bepaalde taakuitoefening behorende verwachtingen niet betekent, zoals dikwijls verondersteld en beweerd wordt, dat de doeleinden van de werknemer en die van de organisatie met elkaar geïntegreerd zijn. Integendeel, in feite is discrepantie tussen organisatie-doeleinden en doeleinden van personen – deel uitmakend van deze organisatie – kenmerkend voor praktisch elke rendabele bedrijfsorganisatie, aldus Simon (91).

Wanneer wordt gesteld (Tannenbaum en Likert, 92) dat het succes van een organisatie afhankelijk is van de bereidheid van de werknemer constructief bij te dragen tot het realiseren van de organisatiedoeleinden, dan houdt dit nog niet in dat de werknemer, voor zover hij deze doeleinden al kent, met de doeleinden akkoord gaat. Het betekent slechts dat de werknemer verwacht dat door deze in de arbeidspositie geleverde bijdrage tevens zijn eigen doeleinden gediend worden. Slechts indien het leveren van een meer dan minimale bijdrage wordt gezien als een middel tot het bereiken van persoonlijke doeleinden (N.B. opvattingen over doeleinden en functies van de organisatie kunnen uiteraard wel als persoonlijke doeleinden gezien worden) pas dan zal een hoge arbeidsbereidheid (satisfactie, prestatie) het gevolg zijn, aldus Brayfield en Crocket (93). Fournet, Distefano en Pryer (94) vinden dit te beperkt. Voor een hoge (langdurige) mate van arbeidsbereidheid dienen volgens hen deze doeleinden ook te worden gerealiseerd. Is dit niet het geval, dan zal een hoge produktie geen hoge tevredenheid teweegbrengen hetgeen de bereidheid tot het leveren van een nieuwe 'meer dan minimale prestatie' doet afnemen.

Niet alleen de arbeidsprestatie maar ook de arbeidssatisfactie en de bereidheid tot het leveren van een nieuwe prestatie zijn afhankelijk zowel van het belang dat de werknemer hecht aan het effect van de arbeidsprestatie voor persoonlijke doeleinden als van de mate waarin deze uitkomst door hem verwacht wordt. Anders gesteld: naarmate de werknemer verwacht dat realisering van de positionele doeleinden (de aan de arbeidspositie gekoppelde verlangde arbeidsprestatie) tevens inhoudt realisering van persoonlijke doeleinden (behoeften, waarden) zal de verlangde prestatie meer plaatsvinden.

6. enkele onderzoeken naar het effect van de arbeidsbereidheid en arbeidssatisfactie op de arbeidsprestatie

Individuele arbeidsprestaties – vooral in hoog gemechaniseerde en in geautomatiseerde arbeidssituaties – zijn in de praktijk zeer moeilijk meetbaar. De meeste onderzoeken naar het verband tussen arbeidsbereidheid, arbeidssatisfactie en arbeidsprestatie beperken zich dan ook tot een vaststellen van de mate waarin bereidheid en satisfactie invloed uitoefenen op factoren die indirect effect sorteren op de hoogte van de arbeidsprestatie: het al of niet (tijdelijk of definitief) handhaven van de bestaande arbeidssituatie. Factoren die in dit verband vaak als criteria worden gehanteerd zijn verzuim en (vrijwillig) verloop.

Ten aanzien van verloop (en gedeeltelijk ook t.a.v. verzuim) moet echter worden opgemerkt dat niet zonder meer kan worden gesteld dat personen die de arbeidsorganisatie de rug toekeren in geringere mate bereid waren tot het leveren van een arbeidsprestatie of minder tevreden waren met hun arbeidssituatie dan personen die nog deel uitmaken van de betrokken arbeidsorganisatie. Men kan immers om geheel andere redenen, welke niets van doen hebben met b.v. (dis)satisfactie met de arbeidssituatie, besluiten tot een al of niet verlaten van deze situatie. Hulin (95) zegt hierover het volgende:

‘satisfaction is only one part of the answer to the problems of turn-over (and absenteeism); other factors such as the condition of the labormarket, the age of the workers, chances of obtaining another job, and financial responsibilities, all contribute to a worker's decision to leave (or to stay away from) his job or not’.

Over de relatie satisfactie-verloop stellen March en Simon (96) dat gepercipieerde verlangens c.q. mogelijkheden om de arbeidsorganisatie te verlaten een functie zijn van de arbeidssatisfactie, van de perceptie van de alternatieven die geen ontslagnemen inhouden, en van het gepercipieerde aantal alternatieven buiten de organisatie.

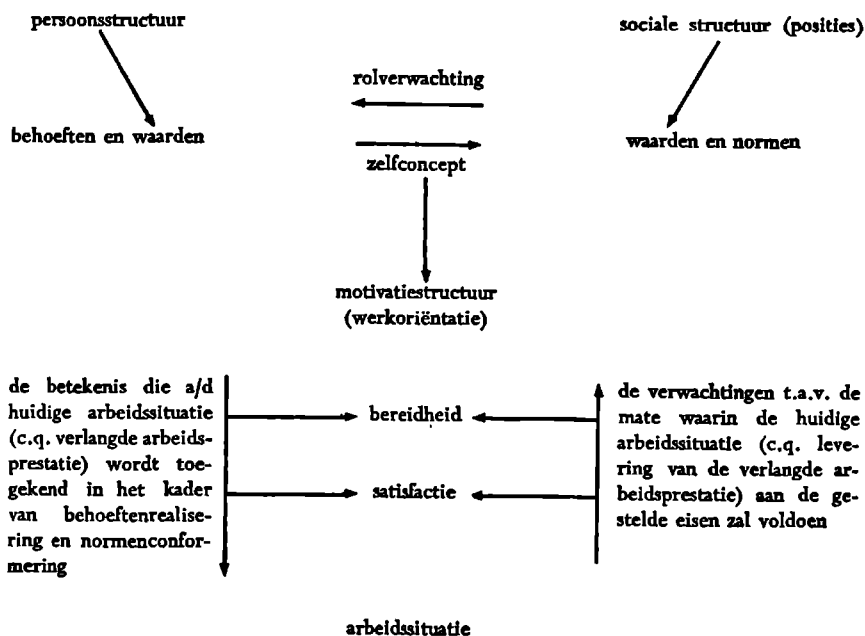
Het niet of onvoldoende incalculeren van dergelijke het verloop en verzuim mede bepalende factoren is o.i. – naast de diversificatie in onderzoeksmethoden – een van de oorzaken waardoor de resultaten van vele onderzoeken naar het verband tussen arbeidsbereidheid/arbeidssatisfactie en verloop/verzuim niet altijd met elkaar te rijmen zijn.

Uit een tweetal onderzoeken van Metzner en Mann (97) kwam naar voren dat bij toe- respectievelijk afname van de arbeidssatisfactie/arbeitsbereidheid het verzuim (zowel frequentie als duur) geringer respectievelijk groter werd. Uit een onderzoek van Vroom (98) bleek verloop, en

In mindere mate verzuim, negatief te correleren met de mate van arbeidssatisfactie. Uit een onderzoek van Gadourek (99) kwam een dergelijke samenhang tussen arbeidssatisfactie en verzuim echter niet naar voren. Gadourek stelt naar aanleiding hiervan dat dissatisfactie met de arbeidssituatie niet een hoger verzuim hoeft te impliceren. Wanneer men wil vaststellen of werknemers die de arbeidsorganisatie verlaten c.q. werknemers met een hoog verzuim minder tevreden zijn met hun arbeidssituatie dan werknemers die deel blijven uitmaken c.q. werknemers met een laag verzuim, dan is dit alleen mogelijk wanneer andere het verloop en verzuim bepalende omstandigheden in gelijke mate bij de met elkaar vergeleken groepen van werknemers aanwezig zijn. 'Hoog-verzuimers' moeten b.v. niet toevallig oudere en 'laag-verzuimers' jongere werknemers zijn, etc.

7. arbeidsmotivatieproces-model

Schematisch is het proces van wisselwerking tussen motivatiestructuur, arbeidsbereidheid, arbeidssatisfactie en arbeidssituatie op de volgende wijze weer te geven:



V. Differentiaties in arbeidsmotivatie

A. INLEIDING

Men kan de persoon en zijn persoonlijkheidsstructuur beschouwen of als een constant gegeven of als variabel, dat wil zeggen als zijnde van persoon tot persoon, qua aard, volstrekt verschillend. De eerste benadering bekommert zich om de aard van de persoon in massale of universele situaties: *alle* personen zijn zo en zo. De tweede benadering behandelt dimensies van de persoonlijkheidsstructuur als variabelen. Met name Argyris (100) heeft zich als een vertegenwoordiger van de eerste benadering ontpopt.

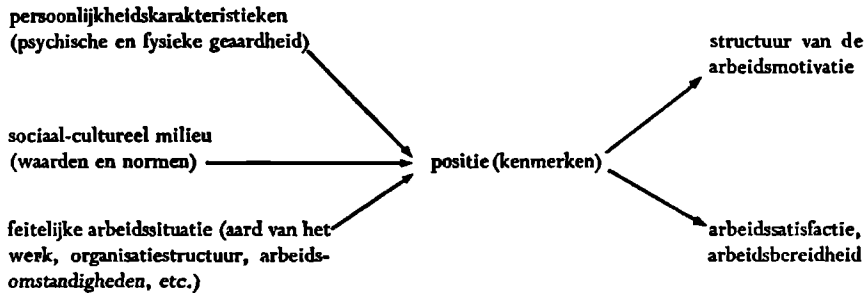
Zoals we reeds vermeldde, poogt Argyris, vanuit de zijns inziens aanwezige discrepantie tussen het streven van iedere persoon naar psychologisch succes en de eisen gesteld door de formele organisatie, een meer wetenschappelijke beschouwing van de aard van de mens geaccepteerd te krijgen welke beschouwing gefundeerder is dan het meer traditionele model van de economisch georiënteerde mens en het sterk simplistisch aandoende model van de op 'human relations' georiënteerde mens.

In de voorgaande hoofdstukken hebben wij getracht vast te stellen op welke wijze de structuur van de arbeidsmotivatie (werkoriëntatie), de arbeidsbereidheid (betrokkenheid huidige bedrijfspositie), de arbeidsatisfactie, en de arbeidsprestatie zich tot elkaar verhouden.

Wij hebben hierbij geconstateerd dat vele sociale wetenschappers in hun onderzoek naar de arbeidsmotivatie en arbeidssatisfactie het totale motivatieproces te gesimplificeerd benaderden. Zij hielden weinig of geen rekening met de verwachtingen die werknemers vanuit de diverse posities buiten hun arbeidssituatie meebrengen en die een bemiddelende rol spelen tussen de objectieve aspecten van de arbeidssituatie en de feitelijke reactie dezer werknemers op deze situatie (de beleving hiervan). Het startpunt van elk motivatie/satisfactie-onderzoek dient o.i.

te liggen in het ordenen van de verwachtingen die werknemers, vanuit welke positie dan ook, hebben ten aanzien van hun arbeidssituatie; of anders gesteld: in het vaststellen van de betekenis die het werk zelf en andere aspecten van de arbeidssituatie voor hen hebben.

In het hiernavolgende willen wij op basis van onderstaand schema nagaan in hoeverre werknemers, zowel wat deze verwachtingen als wat de beleving van de feitelijke arbeidssituatie betreft, van elkaar verschillen op grond van hun differentiatie in positie- en organisatie(?)-kenmerken.



Naast persoonlijkheidskarakteristieken kunnen verschillen welke tussen werknemers in motivatiestructuur, arbeidsbereidheid en arbeidssatisfactie bestaan voornamelijk worden verklaard door:

- a. het sociaal-cultureel milieu (het milieu waarin de werknemer zich bevindt, waaruit hij afstamt, of dat hij nastreeft), vooral met betrekking tot het totstandkomen van een bepaalde werkoriëntatie (b.v. intrinsiek vs extrinsiek);
- b. de feitelijke arbeidssituatie (de mate waarin de situatie tegemoetkomt aan de in werknemers aanwezige behoeften), met name voor wat betreft de arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid.

Aangezien zowel persoonlijkheidskarakteristieken als kenmerken van de feitelijke arbeidssituatie en het betrokken sociaal-cultureel milieu via door de persoon beklede posities tot uiting komen, is de invloed van deze 'interveniërende' variabelen op motivatiestructuur, arbeidsbereidheid en arbeidssatisfactie vast te stellen door middel van een analyse van de relatie tussen positionele kenmerken en de verschillen in motivatiestructuur, satisfactie en bereidheid. Een dergelijke analyse levert echter problemen op omdat de drie interveniërende variabelen a. niet strikt van elkaar te scheiden zijn (d.w.z. kenmerkend kunnen zijn voor één

bepaalde positie); b. elkaar in hun uitwerking op motivatie/satisfactie etc. kunnen neutraliseren.

Om met dit laatste te beginnen: verschillen tussen werknemers wat betreft de mate waarin de feitelijke arbeidssituatie aan de verwachtingen tegemoetkomt en verschillen tussen diezelfde werknemers in waarden, normen, etc., of in persoonlijkheidskarakteristieken kunnen een tegengesteld effect hebben op motivatie en satisfactie (etc.). Het niet rekening houden met de verschillende, in een en dezelfde positie tot uiting komende, werking van genoemde interveniërende 'variabelen' zou er mogelijk de oorzaak van kunnen zijn dat vele onderzoeksresultaten elkaar tegenspreken. Ter illustratie: indien vanwege een verschil in sociaal-cultureel milieu aan arbeiders en beambten een niet aan elkaar gelijkzijnde werkoriëntatie wordt toegeschreven zou een dergelijke veronderstelling wel eens teniet kunnen worden gedaan doordat de feitelijke arbeidssituatie van de betrokken arbeiders en beambten (en de eventuele differentiatie hierin) niet met bovengenoemd verschil in waarden en normen correspondeert: Het verschil in 'werkpositie' tussen arbeiders en beambten kan heel anders zijn dan het verschil in positie naar sociale stratificatie.

Wat betreft onze stellingname dat tussen de drie 'interveniërende' variabelen geen strikte scheidingslijn te trekken is en voor wat betreft de hieruit voortvloeiende problematiek inzake het niet geheel en al aan een bepaalde variabele kunnen toeschrijven van tussen werknemers bestaande verschillen in motivatie, satisfactie etc. kan het volgende voorbeeld ter verduidelijking dienen. Wanneer uit onderzoek (zie o.m. Friedlander, 1951) blijkt dat, naarmate werknemers ouder worden, de belangrijkheid (als arbeidsmotief) van intrinsieke factoren af- en van extrinsieke factoren toeneemt, dan behoeft dit niet te impliceren dat het fysiek of psychisch ouder worden een andere behoeftebevrediging veroorzaakt. De oorzaak zou namelijk ook gelegen kunnen zijn in het feit dat het betrokken sociaal-cultureel milieu t.o.v. ouderen een ander waarden- en normenpatroon hanteert dan t.o.v. jongeren en dat het bijvoorbeeld van ouderen verwacht dat zij zich in hun arbeidssituatie meer laten leiden door 'human relations' factoren dan door factoren die te maken hebben met het werk zelf.

Zoals in het begin van deze inleiding is gesteld willen wij nagaan – aan de hand van een aantal, de drie 'interveniërende' variabelen typerende, posities (positiekenmerken) – welke invloed de drie interveniërende variabelen op motivatie, satisfactie etc. uitoefenen. Dat we ons hierbij

tot bepaalde posities zullen beperken en niet hebben meegenomen posities b.v. in een politieke organisatie, in het gezin, in een buurt-gemeenschap, in een recreatievereniging, etc. komt enerzijds omdat de wel bediscussieerde posities onderzoek-technisch gemakkelijk verkrijgbaar en objectief vaststelbaar zijn, anderzijds omdat het in feite niet zozeer om deze posities gaat dan wel om de invloed van de drie interveniërende variabelen. Om deze laatste reden concentreren wij ons ook voor een groot deel op de in arbeidsorganisaties duidelijke differentiatie in arbeidspositie: de positie naar niveau van werkzaamheden (o.a. arbeiders-beambten).

B. POSITIONELE KENMERKEN EN STRUCTUUR VAN DE ARBEIDSMOTIVATIE

1. *werkoriëntatie naar sociale- en bedrijfsstratificatie: 'arbeiders'- 'beambten' (niveau van werkzaamheden)*

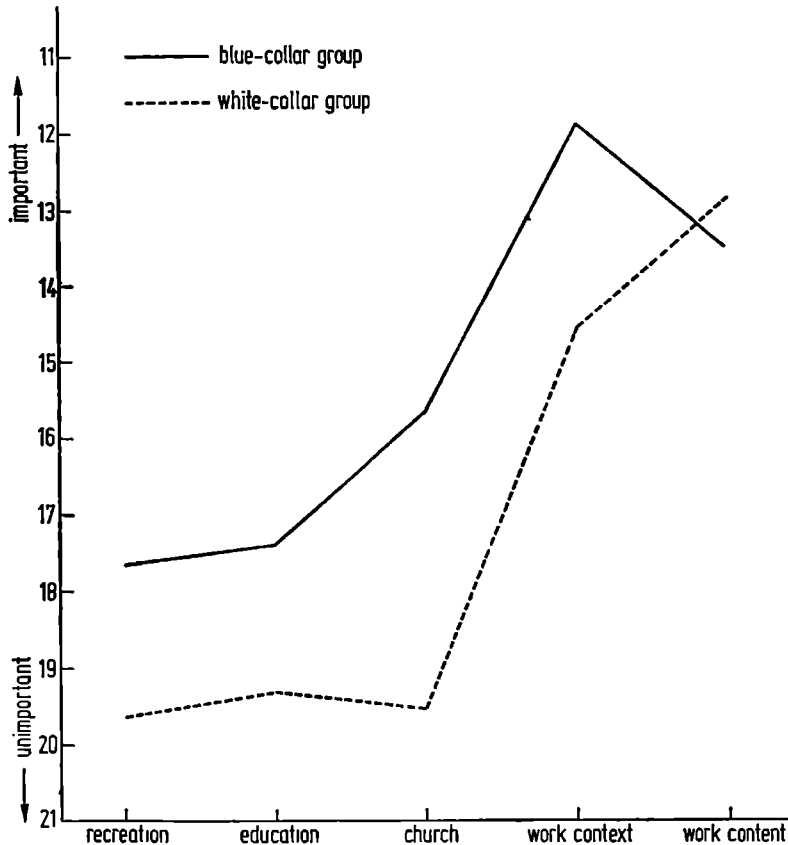
Hoewel in vergelijking met vroeger binnen de werknemende beroepsbevolking van duidelijk – op basis van beroepspositie – gehanteerde scheidingslijnen geen sprake meer is, wordt in het merendeel der arbeidsorganisaties formeel en/of informeel, op historische gronden, nog een onderscheid gemaakt in arbeiders- respectievelijk beambtenpersoneel ('blue-' respectievelijk 'white-collar').

Zowel de aard van het werk (hand- of hoofdarbeid) als het niveau (uitvoerend personeel, lager, midden en hoger kader) kunnen binnen de arbeidssituatie als de oorspronkelijke criteria voor dit onderscheid worden gezien. Buiten de arbeidssituatie speelt ook het milieu van (sociale) herkomst nog als criterium mee. Ook de werkoriëntatie en werkhouding worden als criteria aangemerkt. Spelen eerstgenoemde criteria lang niet meer in die mate een rol als vroeger, uit onderzoeken is gebleken dat tussen werknemers – vooral op basis van het (evt. vroegere) arbeider/ beambte-zijn – nog steeds aanzienlijke verschillen bestaan in werkoriëntatie. Deze verschillen springen soms duidelijker in het oog dan verschillen in werkoriëntatie binnen deze twee (vnl. op basis van hiërarchisch niveau) onderscheiden werknemerscategorieën. (N.B. Bij een toenemende vervaging van het onderscheid arbeiders-beambten zullen echter ook deze verschillen minder duidelijk worden.) Tussen arbeiders en beambten doen zich o.a. de volgende verschillen voor. Arbeiders – gevraagd naar de belangrijkheid van bepaalde (werk)aspecten voor hun (arbeids)motivatie – zijn geneigd om praktisch alle aspecten van hun

(arbeids)situatie belangrijk te vinden. Beambten daarentegen beschouwen hun arbeidssituatie veelal genuanceerder. Arbeiders blijken in het algemeen aspecten die te maken hebben met de context van het werk (extrinsieke factoren) belangrijker te vinden en aspecten die te maken hebben met het werk zelf (intrinsieke factoren) minder belangrijk te vinden dan beambten dat doen.

In een onderzoek van Friedlander (102) naar het belang dat arbeiders en beambten toekennen aan een vijftal factoren van de totale levenssituatie kwam dit duidelijk naar voren.

Onderstaande grafiek moge dit illustreren:



The relative values of five environmental factors held by white-collar and blue-collar employees.

Uit een ander onderzoek van Friedlander (103) bleek dat alle aspecten die door beampten als arbeidsmotief het belangrijkste werden gevonden, betrekking hadden op de realisatie van het eigen ik in de arbeidssituatie (zelfrealisatie). De aspecten die te maken hadden met de 'sociale omgeving' werden door de beampten minder belangrijk gevonden. Bij de arbeiders daarentegen hadden de eerste zes (belangrijke) werkaspecten alle met de sociale omgeving te maken.

Uit het onderzoek van Morse en Weiss (104) bleek dat werknemers afkomstig uit de beamptengroepering ('middle class') het 'werk zelf' meer zagen als doel in zich terwijl werknemers afkomstig uit de arbeiderscategorie ('working class') het werk meer beschouwden als een middel om bezig te zijn:

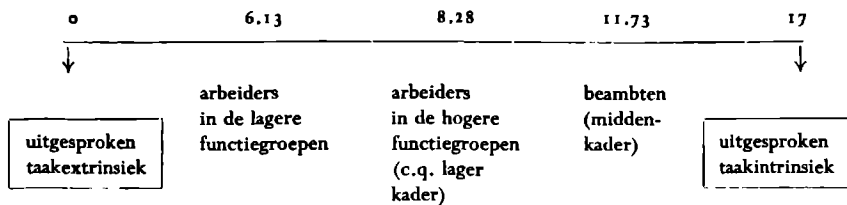
'To the typical man in a middle class occupation, working means having a purpose, gaining a sense of accomplishment, expressing himself ... To the typical man in a working class occupation working means having something to do.'

Eveneens is uit diverse onderzoeken gebleken dat niet alleen de waarden en normen verbonden aan de positie naar sociale stratificatie een differentiatie in werkoriëntatie tussen arbeiders en beampten teweegbrengt, maar ook de waarden en normen verbonden aan de eigenlijke bedrijfspositie (invloed feitelijke arbeidssituatie) een dergelijke differentiatie in de hand werken. Centers en Bugental (105) kwamen tot de conclusie dat hoe hoger het niveau van de arbeid is des te groter is de betekenis van intrinsieke aspecten als arbeidsmotief.

'The extent to which extrinsic or intrinsic jobcomponents were valued was formal to be related to occupational level ... At higher occupational levels, intrinsic jobcomponents (opportunity for self-expression, interestvalue of work, etc.) were more valued. At lower occupational levels, extrinsic components (pay, security, etc.) were more valued.'

Ook Gurin, Veroff en Feld (106) vonden – parallel aan een stijging van het niveau – een 'switch over' in accentuering van extrinsieke naar intrinsieke factoren.

Illustratief voor deze tendens is een onderzoek van Pennings (107). In zijn onderzoek naar de situatieve verhoudingen tussen arbeiders en beampten kwam hij – t.a.v. hun werkoriëntatie – tot het volgende resultaat:



Niet alle onderzoeken naar de relatie tussen niveau (arbeiders-beambten) en werkoriëntatie bevestigen bovenstaande onderzoeksbevindingen. Porter (108) b.v. kon geen verschil in motivatiestructuur constateren tussen werknemers hoog en laag op de maatschappelijke en bedrijfs-hiërarchieke ladder geplaatst. De in de inleiding vermelde mogelijk contrasterende werking – qua beïnvloeding werkoriëntatie – welke uitgaat van een b.v. niet met de werkpositie (feitelijke arbeidssituatie) corresponderende positie naar sociale stratificatie (sociaal-cultureel milieu) kan wellicht in het onderzoek van Porter een rol hebben gespeeld. Derhalve zijn wij ondanks de bevindingen van Porter van mening, dat globaal gesteld, arbeiders en beambten van elkaar verschillen in werk-oriëntatie: arbeiders vinden extrinsieke factoren belangrijker, terwijl beambten intrinsieke factoren belangrijker vinden.

Hiermee willen wij geenszins beweren dat arbeiders uitsluitend extrinsiek en beambten overwegend intrinsiek gemotiveerd zijn. Tussen de beide categorieën bestaan – al of niet in sterke mate – slechts accent-verschillen. Wat meer genuanceerd en derhalve bovenstaande bewering enigszins bijschavend, kunnen wij – zeer zeker wanneer steeds minder van een onderscheid op basis van ‘positie naar sociale- en bedrijfsstratificatie*’ gesproken kan worden – misschien beter stellen dat, naarmate het hiërarchisch/organisatorisch niveau van de arbeid stijgt, extrinsieke aspecten van de arbeidssituatie minder en intrinsieke aspecten meer benadrukt worden als arbeidsmotief.

Indien men werknemers – op basis van het criterium hand - hoofdarbeid – onderscheidt in arbeiders en beambten, dan gaan bovenstaande opmerkingen t.a.v. de werkoriëntatie van ‘arbeiders’ en ‘beambten’ wel op. De werkpositie (feitelijke arbeidssituatie: arbeiders hebben minder mogelijkheden tot het bevredigen van ‘hogere’ behoeften dan beambten) correspondeert dan met de positie naar sociale- en bedrijfsstratificatie (sociaal-cultureel milieu: arbeiders bezitten een waarden- en normen-

* Onder sociale- en bedrijfsstratificatie hier en in het vervolg te verstaan stratificaties gebaseerd op van het beroepenniveau/arbeidspositie afgeleide maatschappelijke status.

patroon dat, vergeleken met beampten, meer op extrinsieke en minder op intrinsieke factoren in de arbeidssituatie gericht is). Hanteert men echter de arbeiders - beampten-indeling vnl. op basis van historische overwegingen – hetgeen veelal het geval is –, dan zijn deze opmerkingen niet zo vanzelfsprekend. Werkpositie en (vroegere) positie naar sociale- en bedrijfsstratificatie behoeven dan immers niet met elkaar overeen te komen. Het kan zijn dat bepaalde 'arbeiders'-posities, qua arbeidssituatie, meer mogelijkheden ter bevrediging van 'hogere' behoeften bieden dan sommige 'beamptenposities'.*

In de 'arbeiders'-categorie dient dan een uitzondering gemaakt te worden voor de groep van hooggeschoolde vaklieden. Uit onderzoeken (Friedlander, 109) is gebleken dat de hooggeschoolde arbeiderscategorie (lager kader) dikwijls meer dan de lagere beamptencategorieën intrinsiek gemotiveerd is.

Ten aanzien van het beamptenpersoneel behorend tot het midden en hoger kader blijkt zij echter meestal minder intrinsiek gemotiveerd te zijn. Aangezien de hooggeschoolde 'arbeiders' in vergelijking met de veelal lager geschoolde (administratieve) 'beampten' in het algemeen én (volgens de huidige normen) een hogere statuspositie hebben, én over meer mogelijkheden tot een intrinsieke behoeftebevrediging beschikken, gaat onze bewering t.a.v. de correlatie tussen accentuering van intrinsieke/dé-accentuering van extrinsieke factoren en stijging van het niveau der werkzaamheden wel op.

1.1. verklaring van de tussen arbeiders en beampten (c.q. tussen niveaus van werkzaamheden) bestaande verschillen in werkoriëntatie

De verschillen in motivatiestructuur tussen arbeiders en beampten of tussen diverse niveaus zijn op velerlei wijzen te verklaren.

a. Centers en Bugental (110) geven als verklaring een interpretatie van de theorie van Maslow: men gaat aan bevrediging van een volgende ('belangrijkere') behoeftecategorie pas betekenis hechten als de voorgaande ('minder belangrijke') in voldoende mate bevredigd is.

'individuals in lower level occupations are more likely to be motivated by lower level – needs because these are not sufficiently gratified to allow higher order needs to become prepotent'.

* Met name geldt dit daar waar alle laagwaardige werkzaamheden, welke niet met de produktie en het onderhoud te maken hebben, als 'beampte'-activiteiten worden aange-merkt (b.v. serveerster, portier, laborant, typiste, etc.).

Arbeiders hebben meestal niet in die mate als beampten hun primaire (economische) behoeften kunnen realiseren; derhalve zullen beampten meer dan arbeiders de zgn. specifiek menselijke behoeften belangrijker vinden.

b. Friedlander (111) geeft als voornaamste verklaring de tussen beide categorieën – uit de sociale omgeving voortkomende – bestaande verschillen in waarden en normen. De aan de twee categorieën vanuit een bepaald cultureel milieu opgelegde waarden en normen hebben hun consequenties voor de motivatiestructuur en de houding die men tegenover de arbeid inneemt. Het sociaal-cultureel milieu waartoe de werknemer buiten de arbeidssituatie (gezien zijn afkomst, kennissenkring, referentiekader, etc.) behoort, is in de ogen van Friedlander veel meer verklarend voor verschillen in werkoriëntatie tussen werknemers dan de feitelijke arbeidssituatie. Friedlander stelt namelijk dat

'it would appear that values are a primary function of one's occupational culture (white collar or blue collar), rather than of the level one has achieved within his occupational culture ... As a worker is promoted to increasingly higher levels, the importance he places on various factors in his environment remains fairly static. These values have evidently been formed and solidified by norms of an earlier cultural group to which he belonged, and the worker brings this value-system with him as he is promoted.'

N.B. Of door de toenemende socialisering en democratisering van de maatschappelijke en bedrijfsverhoudingen Friedlanders verklaring in de toekomst nog wel zo aannemelijk is, moet o.i. worden betwijfeld. Door de groter wordende vervaging van sociale- en bedrijfsstratificaties vindt immers een toenemende vermenging van per sociale- en bedrijfsstratificatie onderscheiden waarden en normen plaats. De verschillen, die derhalve in waardenoriëntatie bestaan tussen diverse personen binnen eenzelfde maatschappelijke cultuur, zijn waarschijnlijk dan ook meer toe te schrijven aan het beroep en het hiermee te relateren opleidingsniveau, dan aan de meer en meer verdwijnende sociale- en bedrijfsstratificaties.

Daar waar echter nog een stringent onderscheid in arbeiders en beampten gemaakt wordt, zullen de aan de twee categorieën opgelegde waarden en normen nog in sterke mate de werkoriëntatie mede bepalen.

Een vrij recent onderzoek van het Instituut voor Toegepaste Sociologie (112) bevestigt dat in het bedrijfsleven nog veelal een dergelijk zij het meestal informeel onderscheid wordt gehanteerd. Van een beampte

wordt nog altijd verwacht dat hij alleen het werk zelf belangrijk vindt en daarentegen geen betekenis hecht aan de werkomstandigheden. Van een arbeider verwacht men juist het tegendeel. Een dergelijk verschil in aan arbeiders en beambten, vooral via de sociale structuur van de betrokken arbeidsorganisatie, opgelegde verwachtingen, is naar de mening van Van Dijk (113) een van de voornaamste oorzaken van de differentiatie in werkoriëntatie tussen deze twee werknemerscategorieën.

c. Berting en De Sitter (114) geven een verklaring waarbij de tussen arbeiders en beambten bestaande differentiatie in werkoriëntatie herleid wordt tot de tussen deze werknemerscategorieën aanwezige verschillen in feitelijke arbeidssituatie. Niet zo zeer hangt de intensiteit van een behoefte samen met gedrag of sociale positie als wel met de wijze waarop men denkt deze behoefte te kunnen realiseren. Met andere woorden, afhankelijk van de verwachting van de mate waarin men bepaalde behoeften in een situatie kan realiseren vindt men bevrediging van deze behoeften in die situatie belangrijk of onbelangrijk. Wanneer een arbeider van zijn arbeidssituatie weinig verwacht ten aanzien van het realiseren van hogere behoeften, dan zal hij, hoewel hij bevrediging hiervan in het algemeen misschien belangrijk vindt, in de arbeidssituatie op deze hogere behoeften minder het accent leggen. Hij verlegt de bevrediging naar situaties buiten zijn werk.

Samenvattend kan o.i. t.a.v. de differentiatie in werkoriëntatie tussen arbeiders en beambten het volgende gesteld worden: Indien zowel binnen de arbeidsorganisatie als daarbuiten nog onderscheid gemaakt wordt (formeel of informeel) tussen werknemers op basis van sociale- en bedrijfsstratificatie (b.v. arbeiders, beambten) dan zullen arbeiders – uitgaande van het feit dat zij in het algemeen een sociaal-cultureel milieu (referentiekader) bezitten waarin extrinsieke factoren nog sterk benadrukt worden – meer extrinsiek en minder intrinsiek gemotiveerd zijn dan beambten. Arbeiders zullen meer dan beambten socio-economische factoren als arbeidsmotief benadrukken, terwijl beambten meer dan arbeiders het accent leggen op factoren die tegemoetkomen aan behoeften aan erkenning, autonomie en persoonsintegratie. Een dergelijke differentiatie doet zich sterker voor wanneer met het onderscheid naar sociale- en bedrijfsstratificatie een verschil in feitelijke arbeidssituatie – wat betreft mogelijkheden tot bevrediging van behoeften – gepaard gaat (arbeiders minder mogelijkheden dan beambten). Naarmate de feitelijke arbeidssituatie meer mogelijkheden biedt, hetgeen meestal inherent is aan een stijging van het niveau van de werkzaamheden, zal de werkoriëntatie minder extrinsiek en meer intrinsiek geaard zijn. Hoe hoger

de beroepscategorie des te meer elementen gaan een rol spelen in de arbeidsbeleving en des te belangrijker wordt de intrinsieke dimensie (Mastenbroek, 115).

2. werkoriëntatie naar niveau en aard van de opleiding

Naast de positie op basis van sociale- en bedrijfsstratificatie en de werkpositie (niveau van werkzaamheden) of liever gezegd naast de waarden, normen en mogelijkheden tot behoeftebevrediging verbonden aan deze posities, kan de structuur van de arbeidsmotivatie – zoals in hoofdstuk III naar voren gebracht – beïnvloed worden door de waarden, normen en mogelijkheden behorende bij andere – vroeger of elders beklede – posities van de werknemer. De posities van de persoon die voor de eerste maal aan het arbeidsproces deelneemt waren daarvoor vooral te situeren in zijn opvoedings- en onderwijssituatie: demografisch- en opleidingsmilieu. De waarden, normen, en mogelijkheden in deze – in onze maatschappij nogal sterk dominerende – milieus spelen (zeer zeker bij de keuze voor een bepaald beroep, of voor een bepaalde werkkring) in het totale arbeidsmotivatieproces een rol van betekenis.

Men kan bovendien aannemen dat de aard of het niveau van de opleiding, naast het inkomensniveau, hoe langer hoe meer, in plaats van de (vroegere) positie naar sociale- en bedrijfsstratificatie, de maatschappelijke status gaat bepalen. In het huidige (westerse) cultuurpatroon zijn opleidings-, beroep- en inkomensniveau sterk met elkaar verweven: de genoten opleiding bepaalt mede het beroep of de mogelijkheden tot het verkrijgen van een bepaald beroepsniveau, het beroep bepaalt op zijn beurt het inkomen en de mate van welstand.

De waarden, normen en mogelijkheden verbonden aan dergelijke door opleiding, beroep en inkomen bepaalde maatschappelijke statuslagen, zullen zowel binnen de arbeiders- en beambtengroepering afzonderlijk als dwars hier door heen van elkaar differentiëren en daardoor accentverschillen in werkoriëntatie teweegbrengen.

Derhalve kan gesteld worden dat de werkoriëntatie niet alleen voorspelbaar is vanuit de beroepspositie van de betrokkenen maar ook vanuit diens opleidings- en inkomensniveau (Glenn en Alston, 116).

Hoe hoger zijn opleiding des te meer wordt de werknemer zich bewust van of wordt hij geprikkeld door 'hogere' behoeften. Het zijn b.v. de waarden, normen en mogelijkheden inherent aan het 'wetenschappelijk' onderwijs die 'academici' predestineren tot sterk intrinsiek gemotiveerde werknemers.

Daar opleidingsniveau en niveau van de beroepencategorie waarin men thuishoort dikwijls met elkaar samengaan, is het moeilijk te achterhalen of naast de waarden, normen en mogelijkheden verbonden aan de beroepspositie ook de opleiding (qua waarden en normen vooral) nog een differentiatie in motivatiestructuur tussen werknemers teweegbrengt. Waarschijnlijk kunnen beide als oorzaak worden aangeduid. Bij verschillen in motivatiestructuur tussen b.v. hoger en middenkader personeel kan het niveau van de beroepscategorie grotendeels als verklaring dienen. Bij verschillen binnen eenzelfde beroepscategorie, b.v. binnen het hoger kader tussen academisch en niet-academisch personeel, kunnen zowel het niveau van de opleidingscategorie (referentiekader en mogelijkheden) als de specifieke waarden en normen inherent aan een bepaalde opleiding hier schuld aan zijn. Dat dergelijke verschillen in werkoriëntatie binnen *eenzelfde* (wat niveau van werkzaamheden betreft) beroepencategorie, b.v. tussen academisch gevormd en niet-academisch gevormd personeel, inderdaad aanwezig zijn, is uit diverse onderzoeken gebleken.

Uit een onderzoek van Klein en Maher (117) bij meer dan 700 top-managers bleek dat de academisch gevormde manager in tegenstelling tot zijn niet-academische collega

'appears to come into his job expecting to contribute heavily to the success of his company, and at the same time expecting to receive reward commensurate with his contribution. Even though his salary outcomes are in reality greater than those of managers without college-educations, and are perceived by him as such, they apparently do not measure up to what he expects his education and talents are worth, and hence he is relatively dissatisfied with his salary'.*

Ten aanzien van het academisch gevormd hoger personeel en vooral t.a.v. de als 'wetenschappelijk specialist' ('professional') werkzaam zijnde academicus kan gezegd worden dat hij zich meer identificeert met het werk zelf en minder met de onderneming waarin hij werkzaam is dan de qua 'bedrijfspositie' op gelijk niveau staande werknemer. Zowel de feitelijke arbeidssituatie (aard van het werk zelf, meer mogelijkheden buiten de huidige onderneming) als de wetenschappelijke opleiding (ruimer referentiekader) zijn hier de oorzaak van. In het algemeen kan gesteld worden: hoe hoger de opleiding en hoe minder de werknemer van zijn huidige arbeidssituatie (onderneming) afhankelijk is, des te geringer

* In de bladzijden handelend over de relatie tussen positionele kenmerken en arbeids-satisfactie, arbeidsbereidheid komen wij hier op terug.

is de invloed van de betrokken onderneming op de aard van de werkoriëntatie.

Bij de 'professional' speelt de waardenoriëntatie, inherent aan het beroep zelf, en hem bewust of onbewust duidelijk gemaakt tijdens zijn opleiding voor dit beroep of vak, een veel duidelijker en meer betekenisvolle rol dan bij de 'niet-professional'. De 'professional' heeft in zijn werkoriëntatie een sterke binding aan zijn wetenschappelijke discipline. 'Professionals' hebben daardoor andere verwachtingen (t.a.v. capaciteitenontwikkeling b.v.) en zijn over het algemeen kritischer ingesteld t.a.v. hun arbeidssituatie dan hun 'niet-professionele' collega's. Behalve in het onderzoek van Klein en Maher kwam dit ook naar voren in een onderzoek van Goldner en Ritti (118). In dit laatste onderzoek bleek b.v. dat 'HTS'ers' in het algemeen meer waarde hechten aan positie en carrière binnen de huidige arbeidsorganisatie van waaruit zij in staat zijn invloed uit te oefenen dan dat zij zich, zoals de 'professionals', om beroepswaarden en -doeleinden bekommeren.

Uit onderzoeken van Andrew en Farris (119) en Hill (120) kwam naar voren dat de academisch gevormde werknemer meer dan andere werknemers een werkoriëntatie bezit waarin – om in termen van Maslow te spreken – aspecten die tegemoetkomen aan persoonsontwikkeling en zelfrealisatie het sterkst benadrukt worden. Volgens Berting en De Sitter (121) ligt het voor de hand te veronderstellen dat werknemers die hun beroepsrol als het ware geïmporteerd hebben in de organisatie waar zij werken ('professionals') in het algemeen duidelijker een onderscheid zullen ervaren tussen taakintrinsieke en taakextrinsieke factoren dan zij, wier taak door de organisatie zelf gevormd is.

Resumerend: Evenals in de voorgaande paragraaf geformuleerd t.a.v. het niveau van de beroepspositie, kan m.b.t. het opleidingsniveau gesteld worden dat naarmate het niveau stijgt het belang van intrinsieke aspecten als arbeidsmotief toeneemt terwijl extrinsieke aspecten aan betekenis inboeten. Anders gesteld: hooggeschoolde arbeiders zullen meer intrinsiek gemotiveerd zijn dan laaggeschoolde of ongeschoolde arbeiders maar minder dan beambten, tenzij het beambten betreft die qua opleiding, sociaal-cultureel milieu of aard van de arbeidssituatie tot dezelfde of tot een, qua niveau, lagere categorie behoren; beambten met middelbaar onderwijs zullen minder intrinsiek gemotiveerd zijn dan beambten met hoger of wetenschappelijk onderwijs. Het omgekeerde geldt voor de accentuering van extrinsieke factoren. Wanneer feitelijke arbeidssituatie (qua mogelijkheden) en sociaal-cultureel milieu (status-

niveau) dezelfde zijn, zullen tussen personen met of zonder een bepaalde opleiding wel verschillen in werkoriëntatie constateerbaar zijn, echter niet in die mate dat van een meer of minder intrinsiek of extrinsiek gemotiveerd zijn gesproken kan worden.

Academisch en niet-academisch gevormd personeel, welke beide tot dezelfde statusgroepering (hoger kader) behoren, zullen b.v. beide even sterk intrinsiek gemotiveerd zijn, alleen zullen academici meer het accent leggen op zelfrealisatie en persoonsontwikkeling terwijl niet-academici meer het zelfstandig bezig zijn en het leiding kunnen geven zullen benadrukken.

3. werkoriëntatie naar milieu van herkomst

Naast de onderwijssituatie, waar de keuze van het latere beroep c.q. werkkring voor een deel van afhankelijk is, en die in de kiem ook reeds een bepaalde werkoriëntatie doet ontstaan, dient de gehele vroegere levenssituatie van de werknemer te worden gezien als een situatie welke – zeer zeker bij de eerste participatie in het arbeidsproces – mede bepalend is voor de werkoriëntatie. Het vroegere sociaal-culturele milieu van de werknemer (maatschappelijke klasse – gezien b.v. het beroep, de stand of het inkomensniveau van de vader –, en de aard van de woonstreek) bepaalt de werkoriëntatie al of niet in sterke mate, afhankelijk èn van de afstand in tijd èn van de geïsoleerdheid van het vroegere milieu. Heeft de persoon in een vrij besloten (beschermd) milieu geleefd (b.v. bepaalde plattelandsregio's) en heeft hij zich hier nog niet zo lang geleden aan onttrokken dan zal de mate waarin de 'vroegere' waarden en normen nog een rol spelen sterker zijn dan wanneer de persoon uit een vrij open milieu komt en bovendien dit vroegere milieu reeds geruime tijd achter zich heeft. Met name Centers (122), Crozier (123), Goldthorpe (124) en Berting (125) hebben gewezen op de betekenis van het vroegere sociaal-culturele milieu voor de aard van de huidige werkoriëntatie. Goldthorpe b.v. komt tot de conclusie dat de werkoriëntatie bij arbeiders in de auto-industrie niet zo zeer wordt bepaald door de aard van het werk of de structuur van de arbeidsorganisatie maar meer afhankelijk is van de waarden-oriëntatie die zij reeds hadden voordat zij in deze arbeidssituatie werkzaam waren. Een dergelijke conclusie impliceert o.i. niet dat – bij vergelijking van de vroegere sociale positie met de huidige (in zoverre deze niet identiek zijn, hetgeen in Goldthorpe's onderzoek wel het geval was) – de huidige sociale positie geen betekenis heeft voor de structuur van de arbeidsmotivatie. De vraag kan zelfs gesteld worden

in hoeverre – bij het bereiken van een sociale positie die in vergelijking met het vroegere milieu door de werknemer als ‘beter’ (hoger) wordt gekwalificeerd – niet juist een overidentificatie met de nieuwe waarden en normen plaatsvindt.

Maakt het milieu van herkomst echter nog deel uit van de huidige levenssituatie – wordt de sociale positie b.v. nog deels gekenmerkt door maatschappelijke (of geografische) afkomst –, dan zullen de waarden en normen van dit milieu o.i. nog een grote rol spelen. In een onderzoek van Paine, Deutsch en Smith (126) naar de relatie tussen milieu-afkomst en werkoriëntatie (te verwachten werkhouding) bij universiteitsstudenten kwam dit onder meer naar voren. Hun onderzoek leverde de volgende bevindingen op:

- Studenten afkomstig uit de lagere inkomensgroepen leggen meer het accent op zekerheid van werk dan studenten afkomstig uit de hogere inkomensgroepen.

- Studenten, afkomstig uit milieus waarin realisering van materiële behoeften voorop stond, vinden werkomstandigheden en arbeidsvoorwaarden belangrijker als arbeidsmotief dan studenten afkomstig uit een milieu waarin dit streven naar welvaart niet de primaire waarde was.

Ook kwam naar voren dat naarmate men afkomstig was uit een meer ‘mobiel’ milieu aspecten als prestige, verantwoordelijkheid en onafhankelijkheid belangrijker werden gevonden als arbeidsmotief. Meer mobiel geweest zijnde personen vonden deze drie intrinsieke aspecten als arbeidsmotief belangrijker dan minder ‘mobiel’ geweest zijnde personen. In hoeverre de mobiliteit als zodanig een intrinsieke werkoriëntatie in de hand werkt of dat in feite zowel de mobiliteit als de meer intrinsieke werkoriëntatie toe te schrijven zijn aan een bepaalde persoonlijkheidskarakteristiek (meer ambitieus, meer risico’s nemend, flexibeler?) kon uit hun onderzoek niet worden opgemaakt. Ons inziens spelen zowel de grotere flexibiliteit van de betrokken werknemer als het niet meer ‘gebonden’ zijn aan het vroegere sociaal-culturele (demografische) milieu hierin een rol.

Wij veronderstellen de volgende tendenzen:

- In onze huidige aan een vrij sterke democratisering onderhevig zijnde ‘open’ maatschappij zullen waarden en normen van een vroeger maatschappelijk milieu, bij een (vrijwillig) loslaten van dit milieu, op den duur geen betekenis meer hebben voor de aard van de werkoriëntatie.

- Is dit vroegere milieu echter nog gedeeltelijk aanwezig dan blijven zij van invloed op de werkoriëntatie en op de hieruit voortvloeiende houding tegenover de feitelijke arbeidssituatie.

- Bij werknemers die – gezien b.v. het beroep van hun vader – op de maatschappelijke ladder gedaald of gestegen zijn, zullen vroegere waarden en normen in het begin nog wel invloed uitoefenen op de werkoriëntatie, maar op den duur niet meer.
- En door een ruimer referentiekader en door bepaalde persoonlijkheidskarakteristieken zullen werknemers die qua woon- en werkmilieu meer mobiel zijn geweest intrinsieker gemotiveerd zijn dan werknemers die een dergelijke mobiliteit niet bezitten.

4. werkoriëntatie naar leeftijd, anciënniteit en burgerlijke staat

Naast het beroep (de functie), het niveau van de werkzaamheden, de maatschappelijke status, het inkomens- en opleidingsniveau, kunnen i.v.m. de invloed op motivatiestructuur en arbeidssatisfactie, een aantal persoonskenmerken worden genoemd die òf – binnen de tot nu onderscheiden werknemerscategorieën – opnieuw een differentiatie in motivatiestructuur teweegbrengen òf, sterker gesteld, meer indicierend zijn dan bovengenoemde positiekenmerken voor b.v. verschillen in perceptie van de feitelijke arbeidssituatie. Typerend is dat het aantal onderzoeken naar het verband tussen deze persoonskenmerken (leeftijd, anciënniteit, burgerlijke staat, enz.) en werkoriëntatie vrij gering is. Dit in tegenstelling tot het aantal onderzoeken naar de relatie tussen persoonskenmerken en arbeidssatisfactie.

4.1. leeftijd

Wanneer men aan het begin van zijn arbeidsloopbaan staat, is men ambitieuzer, koestert men meer idealen, heeft men hogere verwachtingen ten aanzien van het in het leven bereikbare, dan wanneer men reeds geruime tijd 'op weg' is. Het woord loopbaan duidt al op het feit dat zowel door de persoon zelf als door de maatschappij verwacht wordt dat carrière (= maatschappelijk succes) gemaakt wordt. Vooral de maatschappij legt hierop sterk de nadruk. Degene die geen pogingen aanwendt tot het verwerven van posities die aan deze verwachtingen beantwoorden (dit alles binnen de gegeven mogelijkheden) wordt min of meer als een mislukkeling beschouwd. Mislukkingen worden van iemand die jong is en nog 'een heel leven voor zich heeft' nauwelijks geaccepteerd. Doordat hij continu van jongsfaan met een dergelijke maatschappelijke waarde geconfronteerd is, is het o.i. niet verwonderlijk dat de jongere werknemer in zijn arbeidssituatie vooral die aspecten benadrukt die met deze

waarde verbandhouden: 'vooruitkomen' (promotie maken), 'capaciteiten ontwikkelen' en 'persoonsontplooiing'. Voor de jongere werknemers zullen derhalve de inhoud van het werk en de mogelijkheden die het werk biedt om te 'groeien', zeer belangrijk zijn.

Bij de oudere werknemers is een dergelijke maatschappelijke druk om succes te hebben niet meer in die mate opgelegd als bij de jongere. De ambitie om zich waar te maken, om iets te presteren, is bij de oudere dan ook minder aanwezig. Bovendien is de oudere werknemer in het algemeen beter in staat tot een onderkennen van zowel zijn eigen capaciteiten (de jongere neigt veelal tot overschatting) als de mogelijkheden die hem door zijn werk, zijn beroep en de maatschappij geboden worden. De oudere werknemer past zich meer aan, is eerder bereid zijn verwachtingen niet zo hoog gespannen te doen zijn. De oudere werknemer heeft bereikt wat hij wilde bereiken of hij ziet in dat hij niet meer kan bereiken dan wat hij nu bereikt heeft; in beide situaties wil hij alleen nog houden wat hij heeft. Het is om deze reden waarschijnlijk dat de oudere werknemer meer dan de jongere het accent zal leggen op zekerheid van werk en op menselijke verhoudingen.

In een onderzoek van Friedlander (127) wordt bovenstaande gedachten-gang bevestigd. De belangrijkheid van het werk zelf als arbeidsmotief, zo kwam uit dit onderzoek naar voren, vertoont de tendens af te nemen naarmate de persoon ouder wordt; de betekenis van de sociale omgeving daarentegen neemt toe. Aan de hand van een aantal door hen geanalyseerde onderzoeken concludeerden Berting en De Sitter (128) dat bij het ouder worden en bij een toename van sociale bindingen de aspiraties tot stijging en tot zelfverwerkelijking afnemen, terwijl de wens naar zekerheid en stabiele sociale relaties in de werkomgeving belangrijker wordt.

Wij veronderstellen derhalve dat 'jongeren' – en door hun meerdere ambitie, en door de maatschappelijke benadrukking van de 'succes'-waarde – aspecten die betrekking hebben op 'capaciteiten-ontwikkeling', 'vooruitkomen' en 'persoonsontplooiing' belangrijker vinden dan 'ouderen'. Ouderen die of hun ambities in voldoende mate hebben kunnen realiseren of hun ambities 'noodgedwongen' hebben aangepast en waarvoor de 'succes'-waarde minder stringent is, zullen daarentegen zekerheid van werk belangrijker vinden.

4.2. *anciënniteit* (dienst-, functie jaren)

Ten aanzien van de relatie *anciënniteit*-werkoriëntatie kan ongeveer hetzelfde gesteld worden als t.a.v. de relatie leeftijd-werkoriëntatie. Werknemers die kort respectievelijk lang in dienst zijn van een bepaalde arbeidsorganisatie zullen – qua werkoriëntatie – overeenkomen met jongere respectievelijk oudere werknemers.

Naar alle waarschijnlijkheid zal de invloed van de *anciënniteitsfactor* echter nog groter zijn. Afgezien van de tussen leeftijd en *anciënniteit* bestaande correlatie moeten personen die kort in dienst zijn – in tegenstelling tot personen die reeds lang in dienst zijn – zich nl. nog in hun werk waarmaken. Eerstgenoemden zullen derhalve aan intrinsieke factoren als ‘vooruitkomen’, ‘werk van voldoende niveau’ en ‘autonomie’ zeer veel betekenis hechten. Personen die daarentegen lang in dienst zijn, kunnen – los van het feit of zij datgene bereikt hebben wat zij wilden bereiken – door mobiliteitsbeperkende oorzaken (opbouw pensioenrechten) bovendien veel moeilijker uit hun huidige arbeidssituatie vertrekken dan personen die kort in dienst zijn. De (meestal latente) vrees dat zij datgene zullen verliezen wat zij tot nu toe (financieel-economisch gezien) opgebouwd hebben doet de lang in dienst zijnde werknemer meer de nadruk leggen op aspecten die betrekking hebben op arbeidsvoorwaarden.

Een en ander doet o.i. ook opgeld voor werknemers kort respectievelijk lang in een bepaalde functie werkzaam. Werknemers – kort in een functie werkzaam – koesteren meestal niet de verwachting dat dit hun eindfunctie is (indien het tenminste werknemers betreft waarvoor ‘loopbaan’-perspectief aanwezig is). Om een andere (betere, hogere) functie te verkrijgen moeten zij zich in hun huidige functie waarmaken. Personen die reeds lang in een bepaalde functie werkzaam zijn, hebben zich òf al waargemaakt òf koesteren niet meer de verwachting zich nog voor een andere functie te moeten inspannen.

Het voorgaande samengevat kan gesteld worden dat personen die kort in dienst resp. kort in een bepaalde functie werkzaam zijn – enerzijds door de correlatie met ‘jong-zijn’ anderzijds doordat zij in het algemeen aan het begin van een ondernemings-loopbaan (waar deze dan ook mag aanvangen) resp. functie-waarmaken staan –, meer belang hechten aan aspecten betrekking hebbende op ontplooiing, vooruitkomen en capaciteitenontwikkeling dan personen die lang in dienst resp. lang in een bepaalde functie werkzaam zijn. Laatstgenoemde werknemerscategorieën zullen daarentegen meer dan eerstgenoemden het accent leggen op arbeidsvoorwaarden.

4.3. *burgerlijke staat*

Gehuwde mannenlijke werknemers hebben een levenssituatie, die in het algemeen meer (noodzakelijke) kosten met zich brengt dan ongehuwde werknemers. Door de zorg voor een gezin zijn zij in economisch opzicht (wij komen daar in het volgende hoofdstuk op terug) afhankelijker van hun huidige arbeidssituatie dan hun niet getrouwde collega's. Gehuwde werknemers zullen derhalve arbeidsvoorwaarden (zekerheid van werk) en loon belangrijker vinden dan ongehuwde werknemers. Doordat gehuwde werknemers hun materiële behoeften bovendien minder snel kunnen bevredigen dan ongehuwden, zullen zij – volgens de theorie van Maslow – de bevrediging van hogere behoeften minder belangrijk vinden dan ongehuwde werknemers. De ongehuwde zal derhalve meer intrinsiek gemotiveerd zijn dan de gehuwde.

5. *samenvatting**

Tussen (categorieën van) werknemers bestaan verschillen in werk-oriëntatie. Deze verschillen zijn – naast de differentiatie in invloed uitgaande van de feitelijke arbeidssituatie – voornamelijk toe te schrijven aan de differentiatie tussen werknemers in sociaal-cultureel milieu (huidige sociale positie en sociale herkomst). Anders gesteld (Berting en De Sitter, 129): verschillen tussen werknemers in de importantie die zij aan bepaalde aspecten van de arbeidssituatie toekennen zijn terug te voeren op de totale sociale positie die zij innemen: de positie op macro-sociologisch niveau (de subcultuur of het culturele milieu van de persoon) en de positie op micro-sociologisch niveau (de betrokken arbeidsorganisatie).

– Uit onderzoeken blijkt dat de grootste verschillen in motivatiestructuur (c.q. werkoriëntatie) zich voordoen bij werknemers behorende tot verschillende niveaus (meestal op grond van sociale- en bedrijfsstratificatie, werkzaamheden, of opleiding). Deze verschillen treden op tussen beambten en arbeiders, bovendien binnen deze twee categorieën tussen hoog- en middenkader resp. hoog- en laaggeschoold arbeiderspersoneel. Uit een aantal van deze onderzoeken komt echter naar voren dat hooggeschoold arbeiderspersoneel en lagere beambtencategorieën nauwelijks

* We beperken ons hoofdzakelijk in deze samenvatting tot de differentiaties in werk-oriëntatie tussen werknemers als gevolg van hun positie naar sociale- en bedrijfsstratificatie.

nog van elkaar verschillen. Hiermee is niet gezegd dat de waardenoriëntatie van de hooggeschoolde arbeider meer met die van de beambteklasse dan met die van de arbeidersklasse overeenkomt.

– Wanneer werknemers – door promotie (van arbeider naar beambte) b.v. – deel gaan uitmaken van groeperingen waarin een andere werkoriëntatie (dan voorheen) verwacht wordt dan vindt aanpassing (indien noodzakelijk) aan deze andere werkoriëntatie pas na verloop van tijd plaats: men oriënteert zich in eerste instantie nog op de waarden en normen waaraan men zich tot nu heeft geconformeerd.

Het 'meenemen' van de tot nu toe aangehangen waarden en normen behoeft echter niet te betekenen dat:

a. de meegebrachte waarden en normen verschillend zijn van de waarden en normen van de 'nieuwe' groep (de werknemer kan zich immers vóór zijn overgang hierop reeds hebben georiënteerd);

b. indien de waarden en normen wel verschillen van die van de nieuwe groep, de werknemer niet na verloop van tijd de nieuwe groepswaarden gaat aanhangen (soms gebeurt dit meer dan overdreven, het zgn. 'katholiekere dan de paus'-effect).

– Arbeiders hebben een andere werkoriëntatie dan beampten. Behalve door de differentiatie in de aan beide categorieën opgelegde waarden en normen wordt deze verschillend zijnde werkoriëntatie veroorzaakt door de feitelijke arbeidssituatie van beide groeperingen.

Arbeiders hebben in het algemeen – in tegenstelling tot het merendeel der beampten – een arbeidssituatie, waarin zij hun primaire (socio-economische) behoeften niet geheel en al kunnen bevredigen. Dit betekent – uitgaande van de theorie van Maslow – dat arbeiders de realisatie van 'hogere' behoeften minder belangrijk vinden dan beampten. Mocht realisatie van 'hogere' behoeften vroeger belangrijker zijn geweest dan nu (invloed b.v. van het milieu van herkomst), dan kan – behalve door de op den duur optredende conformering aan de waarden, normen van het huidige milieu – de feitelijke arbeidssituatie, wanneer deze weinig mogelijkheden biedt tot bevrediging van behoeften aan ontplooiing en zelfrealisatie, op den duur het belang van deze behoeften doen vermindern:

'they have learned to repress growth needs due to the paucity of opportunities for self actualisation inherent to blue collar jobs' (Friedlander, 130).

– Herzberg's 'two factor hypothese' kan in feite slechts opgaan voor die werknemers (hogere beroepscategorieën) die in hun arbeidssituatie vnl. het accent leggen op intrinsieke aspecten. Voor diegenen (lagere be-

roepscategorieën) wier werkoriëntatie voor een groot deel nog extrinsiek van aard is, geldt wel degelijk dat een arbeidssituatie, die aan een dergelijke oriëntatie tegemoetkomt, de arbeidssatisfactie positief beïnvloedt.

C. POSITIONELE KENMERKEN EN ARBEIDSSATISFACTIE/ARBEIDSBEREIDHEID (BETROKKENHEID HUIDIGE BEDRIJFSPOSITIE)

1. *feitelijke arbeidssituatie relevanter voor arbeidssatisfactie dan sociaal-cultureel milieu*

Werknemers verschillen niet alleen van elkaar in de wijze waarop zij op hun werk en arbeidssituatie zijn georiënteerd (arbeidsmotivatiestructuur) maar ook in de mate waarin zij met hun werk en arbeidssituatie tevreden zijn en in de mate van betrokkenheid met hun bedrijfspositie (= arbeidsbereidheid in betreffende arbeidssituatie).

Deze verschillen worden niet alleen veroorzaakt doordat de feitelijke arbeidssituatie en de daarin voorkomende werkaspecten niet alle in dezelfde mate op de in werknemers aanwezige motivatiestructuur zijn afgestemd, maar ook doordat – zoals wij in het voorgaande hoofdstuk hebben trachten aan te tonen – deze werknemers vanuit hun sociaal-culturele positie (micro- en macro-sociologisch) een verschillende werkoriëntatie bezitten. Dat de feitelijke arbeidssituatie een belangrijke rol speelt, ligt – gezien de definitie van satisfactie – nogal voor de hand. Wanneer er immers van wordt uitgegaan dat arbeidssatisfactie het resultaat is van het tegen elkaar afwegen van a. de verwachtingen t.a.v. de arbeidssituatie en van het effect van het al of niet leveren van de hierin verlangde prestatie en b. de feitelijke arbeidssituatie als zodanig dan is het logisch dat naarmate de feitelijke arbeidssituatie meer aan de verwachtingen tegemoetkomt de werknemer meer tevreden is. Dat de positie van invloed is, is in feite ook niet zo verwonderlijk aangezien de verwachtingen t.a.v. de arbeidssituatie mede door de waarden en normen verbonden aan deze positie bepaald worden. De waarden en normen, welke in een bepaald milieu gehanteerd worden of inherent zijn aan een bepaalde categorie van werknemers (naar niveau, leeftijd, etc.), kunnen van de betrokken werknemer b.v. ‘eisen’ dat hij ongeacht de feitelijke arbeidssituatie altijd min of meer tevreden is of omgekeerd, dat hij t.a.v. deze situatie een kritische houding aanneemt. Ten aanzien van de invloed – zowel van de feitelijke arbeidssituatie als van de aan werknemers opge-

legde waarden en normen – op de mate waarin werknemers met hun arbeidssituatie tevreden zijn etc. stellen March en Simon (131):

‘hoe groter de overeenkomst van de kenmerken van het werk met het beeld dat de persoon van zichzelf heeft des te hoger het tevredenheidsniveau’ ... en ‘hoe groter de verenigbaarheid van de eisen van het werk met de verplichtingen van andere rollen, des te hoger het tevredenheidsniveau’.

Werknemers kunnen dus tevreden zijn met arbeidssituaties waarvan men als buitenstaander zou verwachten dat deze slechts ontevredenheid te weegbrengen. Mede aan de hand van onderzoeksresultaten proberen wij in de hierna volgende paragrafen aan te geven op welke wijze feitelijke arbeidssituatie en sociaal-cultureel milieu invloed uitoefenen op de arbeidssatisfactie. Aangezien arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid (in de zin van betrokkenheid huidige bedrijfspositie) sterk met elkaar samenhangen geldt een en ander ook t.a.v. de invloed op arbeidsbereidheid. Nogmaals zij gesteld dat het o.i. niet zo zeer de maatschappelijke positie is die personen meer of minder tevreden maakt danwel de feitelijke arbeidssituatie of de positie in micro-sociologisch opzicht, d.w.z. de mate waarin feitelijke arbeidssituatie is afgestemd op de motivatiestructuur van de positiebekleder.

2. arbeidssatisfactie naar sociale- en bedrijfsstratificatie: ‘arbeider’-beambten (niveau van werkzaamheden)

Uit door Kahn en Quinn (132) en Berting en De Sitter (133) uitgevoerde analyses van een aantal onderzoeken bleek dat de satisfactie met de totale arbeidssituatie toeneemt naarmate de werknemer op de bedrijfshiërarchie ladder een hogere positie inneemt. Naar de mening van beide tweetallen ligt dit voor de hand omdat personen die een hogere beroepspositie innemen in het algemeen beter betaald worden, een hoger maatschappelijk aanzien genieten, meer autonoom zijn in hun arbeidssituatie, meer zekerheid hebben, enz., kortom, in een arbeidssituatie verkeren die meer dan bij lager op de bedrijfshiërarchie ladder voorkomende personen tegemoetkomt aan hun verwachtingen ten aanzien van deze arbeidssituatie.

Tannenbaum (134) en Blauner (135) stellen dat een hogere satisfactie bij hogere personeelscategorieën veroorzaakt wordt door het – in vergelijking met de lagere échelons – hebben van meer macht.

Met het accepteren van de veronderstelling dat satisfactie toeneemt met

het niveau der werkzaamheden moet men echter zeer voorzichtig zijn. Uit sommige onderzoeken blijkt dat de satisfactie van werknemers die hoog in de hiërarchie geplaatst zijn niet altijd groter is dan de satisfactie van werknemers voorkomend in de lagere regionen. In een onderzoek van Crozier (136) bij administratieve beambten kwam b.v. naar voren dat werknemers die promotie gemaakt hebben minder tevreden zijn dan diegenen die dit niet hebben gedaan. Crozier geeft hiervoor de volgende verklaring (Berting en De Sitter, 137): 'op het lage niveau in de organisatie voelen de employees zich te zeer bedreigd; zij hebben niet de noodzakelijke psychische zekerheid om zich over hun situatie te kunnen beklagen': hoe hoger men komt in de hiërarchie hoe kritischer men staat tegenover de arbeidssituatie. Ook Van Doorn (138) komt tot een dergelijke conclusie: De arbeider zoekt meer bevrediging in wat hij heeft dan in wat hij zou kunnen hebben. Arbeiders zijn minder kritisch ingesteld dan beambten (Lebbing, 139).

Beambten zullen door deze, tengevolge van een ruimer referentiekader, meer kritische instelling eerder geneigd zijn zich ontevreden uit te laten over hun arbeidssituatie dan arbeiders.

Over de aard van de relatie tussen niveau van werkzaamheden (positie naar sociale- en bedrijfsstratificatie) en de mate van arbeidssatisfactie, lopen de meningen derhalve nogal uiteen. Ons inziens komt dit vnl. doordat met de benamingen arbeiders – beambten veelal niet dezelfde categorieën van werknemers worden aangeduid (wat wordt onder arbeiders – wat onder beambtenpersoneel verstaan? behoort het hoger personeel eveneens tot het beambtenpersoneel?). Bovendien wordt bij het trekken van conclusies te weinig rekening gehouden met de invloed uitgaande van de feitelijke arbeidssituatie, die in elk onderzoek specifiek is. Tenslotte is het globale onderscheid arbeiders-beambten te ongenueeerd. Wat dit laatste betreft is uit onderzoeken (Gurin, Veroff en Feld, 140; Berting, 141) b.v. gebleken dat lagere administratieve beambten in het algemeen even of minder tevreden zijn dan arbeiders. Met andere woorden de lagere administratieve beambte is niet alleen minder tevreden dan de hogere beambte, maar ook in vele gevallen minder tevreden dan b.v. de hooggeschoolde arbeider. Een dergelijke geringere tevredenheid bij laag in de hiërarchie geplaatste administratieve beambten is o.i. niet vreemd. De volgende argumenten kunnen als verklaring hiervoor worden genoemd:

– Het niet afgestemd zijn van de feitelijke arbeidssituatie op de in deze categorie van werknemers aanwezige motivatiestructuur (een motivatiestructuur die – gezien het waarden- en normenpatroon vanuit het sociaal-

cultureel milieu aan hen opgelegd – ongeveer dezelfde is als die van de hogere beambtengeledingen); de feitelijke arbeidssituatie blijkt veelal minder tegemoet te komen aan specifiek menselijke behoeften dan de arbeidssituatie van hooggeschoolde arbeiders.

- De teruggang in maatschappelijke en bedrijfsstatus van de lagere administratieve beambten en de tegelijkertijd zich voordoende ‘up-grading’ van de hooggeschoolde arbeider (N.B. bij integratie van arbeiders en beambten komt de lagere administratieve beambte veelal op eenzelfde of lager niveau terecht dan dat van de hooggeschoolde arbeider).
- De sociale herkomst van deze categorie; de lagere administratieve beambte blijkt – gezien het beroep van vader en overige familieleden – in tegenstelling tot de hooggeschoolde arbeider meestal voort te komen uit de middenklasse; refereert hij zich hieraan – hoewel zijn feitelijke situatie zelf hier niet meer mee overeenstemt – dan kan zulks ontevredenheid teweegbrengen;
- De technologische ontwikkeling; automatisering en mechanisering vinden juist in toenemende mate bij eenvoudige administratieve werkzaamheden plaats; de zekerheid van werk is bij lagere administratieve beambten lang niet meer in die mate aanwezig als vroeger.

Generalisaties t.a.v. de differentiatie in satisfactie (arbeidsbereidheid) tussen arbeiders en beambten zijn in feite uit den boze. Men dient – rekening houdend met de aard van de feitelijke arbeidssituatie en het referentiekader – een genuanceerder onderscheid aan te brengen. Met de nodige armslag veronderstellen wij in deze dat:

- Beambten (geen academici) meer tevreden zullen zijn met hun arbeidssituatie dan arbeiders (beambten hebben een arbeidssituatie die beter op hun werkoriëntatie is afgestemd).
- Hooggeschoolde arbeiders/lager kader meer tevreden zullen zijn dan arbeiders van uitvoerend niveau en dan beambten die qua functieniveau niet boven dat van het lager kader uitgaan.
- Universitair geschoolde personeelsleden (‘professionals’) door een ruimer (minder aan de huidige arbeidssituatie gebonden) referentiekader minder tevreden zullen zijn dan het overige beambtenpersoneel.

3. arbeidssatisfactie naar niveau en aard van de opleiding

Door ons is gesteld dat werknemers, naarmate zij een ‘hogere’ opleiding hebben genoten, meer verwachten en eisen van het werk zelf. Het hebben van meer verwachtingen heeft meestal tot gevolg dat men het werk in de

huidige arbeidssituatie kritischer beoordeelt. Een meer kritische werkhouding uit zich in een geringere tevredenheid.

Voorals wanneer hun opleiding (qua vakgebied) is afgestemd op de aard van de werkzaamheden, zullen werknemers de kennis die zij voor de uitoefening van hun werk nodig hebben afzetten tegen de via hun opleiding opgedane kennis. Uit onderzoeken* is gebleken dat vooral werknemers met een vaktechnische (specialistische) opleiding dikwijls het gevoel hebben werk te doen dat onder hun opleidingsniveau ligt. Naarmate het opleidingsniveau toenam was dit gevoel groter. Op grond hiervan veronderstellen wij dat werknemers met een hoger opleidingsniveau t.a.v. het werk zelf minder tevreden zijn dan werknemers met een lager opleidingsniveau.

Een dergelijke relatie gaat o.i. niet op voor de satisfactie met de totale arbeidssituatie, en wel om de volgende reden: de wat hogere tevredenheid met het werk zelf zal bij de 'laaggeschoolde' werknemer min of meer geneutraliseerd worden door de geringere tevredenheid met de werkcontextaspecten, terwijl bij de 'hooggeschoolde' werknemer de invloed van de geringere tevredenheid met het werk zelf op de totale arbeidsatisfactie weer enigszins teniet wordt gedaan door de wat grotere tevredenheid met de werkcontextaspecten.

In hoeverre het niveau en/of de aard van de opleiding – los van het sterk met opleidingsniveau correlerende niveau van werkzaamheden – specifieke betekenis heeft voor de mate waarin werknemers met hun werk tevreden zijn, is alleen vast te stellen bij werknemers die hetzelfde werk verrichten en waarvan de opleiding qua niveau verschillend is.

Werknemers, die werkzaamheden verrichten waarvoor in het algemeen een hogere opleiding vereist is dan de opleiding die zij zelf bezitten, zullen meer tevreden zijn met het werk zelf dan werknemers die wel de eigenlijke vereiste opleiding bezitten. Anders gezegd, binnen eenzelfde, qua niveau van werkzaamheden, categorie van personeel zal de satisfactie afnemen naarmate de genoten opleiding hoger is. Academici zullen b.v. minder tevreden zijn dan niet-academisch, eenzelfde arbeidspositie bekledend, personeel. Niet alleen het feit dat bij deze laatste categorie van werknemers de arbeidssituatie in vergelijking met eerstgenoemde categorie voldoende of meer dan voldoende aan de verwachtingen beantwoordt kan o.i. ter verklaring voor deze differentiatie worden opgevoerd maar ook de grotere afhankelijkheid van de bestaande arbeidssituatie van niet-academici t.o.v. academici.

* Het betreft hier onderzoeken uitgevoerd bij DSM in de periode 1961-1968.

4. *arbeidssatisfactie naar milieu van herkomst*

4.1. *sociaal milieu van herkomst*

Werknemers, die afkomstig zijn uit een milieu dat – qua maatschappelijk aanzien – lager of hoger ligt dan het milieu waartoe zij nu behoren (werknemers die op de maatschappelijke ladder gestegen resp. gedaald zijn), zullen, bij de beoordeling van hun arbeidssituatie en van de daaruit af te leiden sociale positie, zich mede afzetten tegen dit vroegere milieu. Werknemers die gestegen zijn op de maatschappelijke ladder zullen daardoor meer tevreden zijn met de arbeidssituatie dan personen die gelijk gebleven of gedaald zijn. De volgende onderzoeksresultaten zijn in dit verband vermeldenswaard.

Uit Crozier's onderzoek (142) bij vrouwelijke administratieve employees bleek dat meisjes afkomstig uit een arbeidersmilieu vrijwel allen met hun werk en arbeidssituatie tevreden waren, terwijl van de meisjes afkomstig uit een middenstandmilieu slechts 50% tevreden was.

Uit een onderzoek van Form en Geschwender (143) kwam naar voren dat de arbeidssatisfactie van de – in vergelijking met de positie van de vader – op de maatschappelijke ladder gestegen personen hoger c.q. veel hoger was dan van degenen die gelijk gebleven respectievelijk gedaald waren. Form en Geschwender schrijven deze differentiatie toe aan de betekenis van het vroegere sociale milieu als referentiegroep bij de beoordeling van de huidige sociale positie.

Ook in een onderzoek van Edwards en Wilensky (144) kwamen deze verschillen in arbeidssatisfactie tussen sociaal gestegen – gedaalden en gelijkgebleven personen naar voren. Wel was uit dit laatste onderzoek gebleken dat naarmate de daling langer geleden had plaatsgevonden de tevredenheid weer was toegenomen. Edwards en Wilensky gaven hiervoor de volgende verklaring: In de aanvang oriënteren werknemers – zeer zeker maatschappelijk gedaalden – zich nog vrij sterk op de waarden, normen en doeleinden van het milieu waarvan zij tot voor kort nog deel uitmaakten; naarmate 'gedaalden' na verloop van tijd echter merken dat dergelijke doeleinden niet haalbaar meer zijn, zal de aspiratie om de daling ongedaan te maken grotendeels verdwijnen. Zoals in hoofdstuk IV gesteld gaat de werknemer dan meer en meer in zijn huidige arbeidssituatie berusten en drukt de tevredenheid in grote mate een aanpassing aan deze situatie uit.

Samenvattend veronderstellen wij dat – binnen eenzelfde beroepencategorie (zelfde niveau van werkzaamheden) – werknemers afkomstig uit

een 'lager sociaal milieu meer tevreden zijn met de arbeidssituatie dan werknemers afkomstig uit een 'hoger' sociaal milieu; de tevredenheid met de arbeidssituatie neemt toe naarmate men meer op de maatschappelijke ladder gestegen is.

4.2. *demografisch milieu van herkomst*

Evenals de waarden en normen die aan de persoon in diverse subculturen zijn opgelegd, zijn de waarden en normen, inherent aan het totale maatschappelijk cultuurgebeuren, van invloed op de houding die men tegenover het werk aanneemt.

Met andere woorden het beoordelen van de arbeidssituatie is mede afhankelijk van de cultuur, de maatschappij waarin men leeft. Zo zullen b.v. werknemers uit Zuid-Amerika, Spanje en Italië de arbeidssituatie anders beoordelen dan werknemers uit Engeland, Scandinavië of Nederland. Men zal in de Verenigde Staten anders tegen het werk en de arbeidssituatie aankijken dan in Rusland of Japan.

Whitehill (145) kon een dergelijk verschil vaststellen bij een vergelijkend motivatie-onderzoek tussen werknemers uit Japan en USA.

Zoals een bepaalde maatschappij bepaalde subculturen kent op basis van de maatschappelijke-, beroeps- en inkomenspositie zo zijn ook subculturen te onderscheiden op basis van religie en woonstreek. Uit een onderzoek van Turner en Lawrence (146) blijkt dat deze twee factoren voor het oordeel over bepaalde werkaspecten eveneens relevant zijn: werknemers afkomstig van het platteland en werknemers uit de stedelijke industrie centra differentieerden van elkaar zowel in de mate van arbeidsatisfactie als in de wijze waarop deze tot stand komt; het 'platteland' was meer tevreden dan de 'grote stad'.* Uit het in het voorgaande hoofdstuk geciteerde onderzoek van Paine, Deutsch en Smith (147) bleek dat personen die tot nu toe niet of nauwelijks 'mobiel' waren geweest, d.w.z. niet uit hun vroegere woon- en werkmilieu waren vertrokken, minder kritisch stonden tegenover de arbeidssituatie, derhalve meer tevreden waren, dan personen die uit een andere woon- c.q. werkmilieu afkomstig waren.

Uit het voorgaande is de volgende conclusie te trekken. En door een meer traditioneel waardenpatroon, waarin identificatie met 'arbeid' en

* In het onderzoek van Turner en Lawrence dient bij het trekken van conclusies t.a.v. de relatie tussen demografisch milieu en satisfactie rekening te worden gehouden met de met het verschil in regio (urbanisatiegraad) gepaard gaande differentiatie in godsdienst (het platteland was overwegend van protestantse origine, terwijl de stedelijke arbeiders merendeels katholiek waren).

onderneming nog als een hoog goed genoteerd staan, èn door een enger referentiekader (hun eigen milieu) zullen niet uit de 'grootstad' afkomstige en nog steeds in hun eigen milieu werkende personen meer tevreden zijn met hun arbeidssituatie en sterker geïdentificeerd zijn met het werk hierin dan meer mobiele personen van 'steedse' oorsprong.

Beperken we ons tot de (demografische) situatie in Nederland: de satisfactie metende van een aantal bij dezelfde onderneming werkzame personen, zullen personen, die in de streek, waarin de onderneming gevestigd is, geboren en getogen zijn meer tevreden zijn dan personen die van elders (vooral van de randstad) afkomstig zijn.

5. arbeidssatisfactie naar leeftijd, anciënniteit en burgerlijke staat

5.1. leeftijd

De relatie tussen leeftijd en arbeidssatisfactie is in diverse onderzoeken nagegaan. Uit deze onderzoeken blijkt dat de leeftijdsvariabele niet alleen van betekenis is voor tussen werknemers bestaande verschillen in werkoriëntatie maar ook een van de voornaamste oorzaken is van tussen dezen optredende verschillen in arbeidssatisfactie.

Naar aanleiding van een van zijn onderzoeken concludeerde Herzberg (148) dat de relatie tussen leeftijd en arbeidssatisfactie kromlijniig is: positief tot ca. 25 jaar – negatief tussen 25 en 45 jaar – en positief boven 45 jaar.*

Volgens Herzberg is men op jeugdige leeftijd zeer tevreden, een tevredenheid die na een aantal jaren echter sterk afneemt om vervolgens met het ouder worden weer toe te nemen. Tot een dergelijke constatering kwamen ook Berting en De Sitter (149): de arbeidssatisfactie neemt met het ouder worden af tot dat een dieptepunt bereikt wordt dat ergens tussen het dertigste en vijfendertigste jaar ligt, waarna een stijging optreedt tot een niveau dat ongeveer gelijk is aan de mate van tevredenheid van hen die pas de arbeidsmarkt hebben betreden.

Gezien de huidige zich meer en meer kritisch, ook t.a.v. de arbeidssituatie, opstellende jongere generatie geloven wij dat een hoge arbeidssatisfactie bij jongeren niet meer zo normaal is. Uit meer recente onderzoeken, o.a. van Thierry (150) bij arbeiderspersoneel en van de N.V. Philips (151) bij hoger personeel, kwam dit reeds naar voren. Trekt men bij ca. 40 jaar een scheidingslijn dan blijkt uit beide onderzoeken, evenals

* Een en ander kan fluctueren naar gelang de leeftijd waarop men gaat deelnemen aan het arbeidsproces.

trouwens uit die van Herzberg en uit de door Berting en De Sitter geanalyseerde, dat personen boven de 40 jaar beduidend meer tevreden zijn met de arbeidssituatie dan personen beneden deze leeftijd.

Uit het onderzoek van Thierry bleek bovendien dat 'jongeren', vooral wat betreft de aanwezigheid van intrinsieke aspecten in de arbeidssituatie, minder tevreden waren dan ouderen. Gezien de meer taakintrinsieke werkoriëntatie van jongeren en de daaruit voortvloeiende hogere verwachtingen t.a.v. mogelijkheden tot bevrediging van 'hogere' behoeften, is dit niet verwonderlijk. Dat ouderen zich meer tevreden over hun arbeidssituatie uitlaten dan jongeren kan diverse oorzaken hebben:

- Jongeren hebben – als gevolg van meer ambitie en een meer kritische instelling (andere waarden en normen) – hogere verwachtingen en eisen t.a.v. de arbeidssituatie dan ouderen.
- Jongeren hebben een ruimer – meer boven de betrokken arbeidsorganisatie uitgaand – referentiekader dan ouderen wier referentiekader meer binnen de arbeidsorganisatie gesitueerd is.
- Jongeren hebben, relatief, meer alternatieven buiten de betrokken arbeidsorganisatie dan ouderen; jongeren zijn minder afhankelijk van hun huidige arbeidssituatie dan ouderen; bij ouderen kan de arbeidsatisfactie meer dan bij jongeren een indicatie zijn van een 'berusten in'.
- Jongeren hebben in het algemeen een arbeidssituatie die – zowel wat de 'lagere' als 'hogere' behoeften* betreft – minder bevredigingsmogelijkheden biedt dan de arbeidssituatie van ouderen.

Of deze grotere arbeidssatisfactie en de hiermee gepaard gaande grotere betrokkenheid met de huidige bedrijfspositie ouderen ook meer doet presteren dan jongeren moet betwijfeld worden. Zowel wat betreft een toename van het prestatieniveau in hun huidige functie als wat betreft de in andere functies te verwachten prestatie moet men nl. t.a.v. ouderen geringere verwachtingen koesteren dan t.a.v. jongeren. Uit het onderzoek van Morse en Weiss (152) bleek b.v. dat naarmate de persoon ouder werd de animo om te blijven werken of van functie te veranderen afnam.

5.2. *anciënniteit*

Hoe groter het aantal jaren in een bepaalde functie (functie jaren) of arbeidsorganisatie (dienstjaren) doorgebracht, des te hoger de satisfactie

* Het feit dat de beloning (in dezelfde functie) toeneemt bij het stijgen der leeftijd (c.q. dienstjaren) en dat het in het algemeen zo is dat functies met verantwoordelijkheid en autonomie pas op oudere leeftijd aan werknemers gegeven worden moge dit illustreren.

met de totale arbeidssituatie, aldus luidde een van de conclusies in een onderzoek van Sheppard (153). March en Simon (154) komen, naar aanleiding van door hen geanalyseerde onderzoeken, tot de uitspraak dat hoe langer het dienstverband met een bepaalde organisatie is des te sterker is (afgezien van de eerste jaren) de identificatie met deze organisatie.

De relatie tussen anciënniteit en arbeidssatisfactie is in feite dezelfde als die tussen leeftijd en satisfactie. Voor beide relaties gelden min of meer ook dezelfde verklaringen, zij het dat een dergelijke verklaring (zie het gestelde over leeftijd) waarschijnlijk bij anciënniteit nog sterker opgeld doet. Vooral m.b.t. de betrokkenheid met de huidige bedrijfspositie zal de anciënniteitsfactor van meer betekenis zijn dan de leeftijdsfactor. De anciënniteitsfactor is immers meer dan de leeftijdsfactor bepalend voor de mate waarin de persoon van zijn huidige arbeidsorganisatie in socio-economisch opzicht afhankelijk is. Hoe langer de persoon in dienst is van een bepaalde organisatie des te afhankelijker is of wordt hij voor zijn behoeftebevrediging van deze organisatie. Personen lang in dienst van een bepaalde arbeidsorganisatie hebben – afhankelijk weliswaar van de leeftijd waarop zij in dienst kwamen – in het algemeen (gezien de meestal oudere leeftijd en de meer specifiek op de huidige organisatie gerichte ervaring) minder mogelijkheden buiten hun huidige arbeidssituatie dan personen die nog niet zo lang in dienst zijn. De voornaamste uitlaatklep voor ontevredenheid: het verlaten van de arbeidsorganisatie, is voor de lang in dienst zijnde werknemer in veel mindere mate aanwezig dan voor de ('jongere') werknemer die nog niet zo lang in dienst is. Bovendien zullen personen met een zeer groot aantal dienstjaren waarschijnlijk weinig van arbeidsorganisatie hebben gewisseld, en daar ook geen behoefte meer toe gevoelen. Eerder stelden wij dat 'immobiliteit' de personen minder kritisch doet zijn en derhalve meer tevreden.

Aangezien een dergelijke onderstelling niet opgaat voor de oudere werknemer – deze kan immers een zeer mobiele arbeidsloopbaan achter de rug hebben – werkt de anciënniteitsfactor in dit opzicht sterker dan de leeftijdsfactor.

Tenslotte zou een van de oorzaken voor de hoge satisfactie van lang in dienst zijnde personen kunnen zijn het zowel binnen als buiten de arbeidssituatie meer 'gesettled'-zijn.

Wat de door Sheppard veronderstelde relatie tussen functiejaren en arbeidssatisfactie betreft, zijn wij er niet zo zeker van of deze dezelfde is als tussen dienstjaren en satisfactie. Op de eerste plaats omdat lang in

dienst niet hoeft te correleren met lang in een bepaalde functie: De werknemer kan betrekkelijk kort in een functie zijn tewerkgesteld en toch reeds geruime tijd in dienst zijn van de onderneming en omgekeerd. Op de tweede plaats, indien (in individuele gevallen) in bepaalde mate wel een correlatie tussen functie- en dienstjaren aanwezig is, zou de positieve werking van de anciënniteitsfactor teniet kunnen worden gedaan door een mogelijk sleureffect dat uitgaat van het reeds geruime tijd in een bepaalde functie werkzaam zijn.

Samenvattend veronderstellen wij dat naarmate werknemers langer deel uitmaken van een arbeidsorganisatie hun loyaliteit met deze organisatie stijgt. Met de stijging van het dienstverband neemt de arbeidssatisfactie en de betrokkenheid met de betreffende bedrijfspositie toe. Deze toename is sterker dan de stijging als gevolg van de leeftijdsfactor. Wat betreft de relatie tussen tijd in een bepaalde functie doorgebracht en arbeidssatisfactie etc. veronderstellen wij geen verband.

5.3. *burgerlijke staat*

Het al of niet gehuwd zijn, zo stelden we, bepaalt meer dan andere factoren de mate van afhankelijkheid van de huidige arbeidssituatie. De gehuwde werknemer is door allerlei verplichtingen, die de ongehuwde werknemer niet of in veel geringere mate kent, meer aan de arbeidssituatie gebonden dan de ongehuwde.

In de beoordeling van de huidige arbeidssituatie en van eventuele alternatieve arbeidssituaties elders spelen deze verplichtingen een rol. Een en ander heeft tot gevolg dat het aantal mogelijkheden – ter eventuele vervanging van de huidige arbeidssituatie – voor de gehuwde werknemer in mindere mate aanwezig zijn dan voor de ongehuwde. Door dit geringere aantal, hetgeen eveneens in een enger referentiekader resulteert, is de gehuwde werknemer, meer op zijn huidige arbeidssituatie aangewezen dan de ongehuwde. De gehuwde werknemer zal daardoor, om frustraties te voorkomen, een minder kritische instelling (in de zin van hooggestelde eisen) hebben dan de ongehuwde.

Uit het in de vorige paragraaf reeds geciteerde onderzoek van Sheppard (155) kwam naar voren dat gehuwde werknemers meer tevreden zijn met de arbeidssituatie en zich hiermee sterker identificeren dan ongehuwde werknemers.

Ons inziens is het al of niet gehuwd zijn van meer betekenis voor de mate waarin werknemers in arbeidssatisfactie van elkaar verschillen dan het opleidingsniveau, de leeftijd of de anciënniteit.

De mate van onafhankelijkheid van de huidige arbeidssituatie is immers bij de ongehuwde werknemer nog groter dan bij de jongere werknemer of de persoon met een hoge opleiding.

Wij veronderstellen derhalve dat evenals bij leeftijd en anciënniteit de burgerlijke staat de arbeidssatisfactie beïnvloedt en wel in die zin dat ongehuwde (mannelijke) werknemers (door hun in economisch opzicht geringere afhankelijkheid) minder tevreden zijn met werk en arbeidssituatie dan gehuwde (mannelijke) werknemers.

6. arbeidssatisfactie naar bedrijfstak

Denis Pym (156) heeft een onderzoek verricht naar de arbeidssatisfactie van chemici (academisch gevormd) werkzaam in Groot-Brittannië. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat – onderscheiden naar de sectoren: overheid, onderwijs, en industrie – sterke verschillen in arbeidssatisfactie optraden. Chemici werkzaam bij het onderwijs en/of in dienst van de overheid waren veel meer tevreden met de arbeidssituatie dan hun collega's werkzaam in het bedrijfsleven (zowel particuliere- als staatsindustrieën). In hoeverre Pym's onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn, is uiterst dubieus. Behalve dat uit het onderhavige onderzoek niet bleek of relevante positionele kenmerken, waardoor werknemers van elkaar in arbeidssatisfactie kunnen verschillen (zie voorgaande paragrafen), constant waren gehouden, dient bij de interpretatie van een dergelijk onderzoeksresultaat sterk rekening te worden gehouden met het sociaal-culturele milieu van het land van onderzoek.

Het in het algemeen qua (fysieke) werkomstandigheden nogal verouderd aandoende leefklimaat van de Britse industrie en/of bijvoorbeeld het in vergelijking met andere (Westerse) landen sterke accent – qua maatschappelijke status – op overheid- en onderwijsfuncties zijn twee factoren waarin Engeland enigermate verschilt van andere landen. Wellicht dat juist deze twee factoren oorzaak zijn van verschillen in arbeidssatisfactie tussen overheid, onderwijs en industrie.

Wat de situatie in Nederland betreft geloven wij niet dat de grote beroepensectoren qua arbeidssituatie en daardoor qua mogelijkheden tot bevrediging van bepaalde behoeften, zodanig van elkaar verschillen dat bijvoorbeeld gesteld kan worden dat personen werkzaam in de industrie in het algemeen minder tevreden zijn met hun arbeidssituatie dan personen werkzaam bij de overheid of in de dienstensector. Wel zou door de bij de overheid aanwezige meerdere garantie van bepaalde extrinsieke

factoren (zekerheid van werk, pensioen, etc.) de tevredenheid m.b.t. deze factoren bij 'overheids'-functionarissen hoger kunnen zijn dan bij personen werkzaam in de industrie. Iets anders is dat, binnen een bepaalde sector, bepaalde bedrijfstakken – op grond van de technologische ontwikkeling van het productieproces en van de daaruit voortvloeiende werkcondities – meer en beter aan de behoeften van werknemers tegemoet kunnen komen dan andere.

Blauner (157) concludeert aan de hand van onderzoeksresultaten b.v. dat, naarmate het productieproces technologisch meer ontwikkeld is, de vervreemding in de arbeidssituatie afneemt en de tevredenheid met het werk zelf toeneemt.* Werknemers in de chemische procesindustrie blijken meer tevreden te zijn met hun arbeidspositie dan werknemers in minder geautomatiseerde industrieën.

Resumerend: Wat betreft de satisfactie met extrinsieke factoren van de arbeidssituatie zullen werknemers in dienst van de overheid meer tevreden zijn dan werknemers werkzaam in het particuliere bedrijfsleven. Tussen overheid en industrie verwachten wij echter geen verschillen in 'overall' satisfactie. Werknemers in de procesindustrie zullen meer tevreden zijn met het 'werk zelf' dan werknemers in andere, technologisch minder hoog ontwikkelde, industrieën.

7. arbeidssatisfactie naar participatie vakorganisatie

Uit een door Benoît (158) verricht onderzoek naar de mate waarin leden van een vakorganisatie meer of minder tevreden zijn met de arbeidssituatie dan niet-leden kwam naar voren dat personen die deel uitmaken van een vakorganisatie, en zeer zeker de actieven onder hen (de zgn. kaderleden), significant meer tevreden zijn met de arbeidssituatie dan personen die niet 'georganiseerd' zijn. Ook het oordeel over de arbeidsorganisatie (mate van loyaliteit) bleek veel gunstiger te zijn bij leden dan bij niet-leden. 'Participanten van vakbonden bekleden relatief betere posities, koesteren hogere aspiraties, zijn tevredener met hun werk en oordelen gunstiger over hun werkgevers dan niet-participanten' (Berting en De Sitter, 159). Met betrekking tot de (hoge) satisfactie van 'kader'-leden kunnen de volgende opmerkingen gemaakt worden:

– Kaderleden hebben in het algemeen – door hun meer betrokken zijn

* In het volgende hoofdstuk besteden wij apart aandacht aan het effect van de technologische ontwikkeling zowel op de werkoriëntatie als op de arbeidssatisfactie.

bij het reilen en zeilen van de onderneming waarin zij werkzaam zijn (via c.a.o.-onderhandelingen, ondernemingsraad e.d.) – in de totale arbeidssituatie meer mogelijkheden om de door hen belangrijk gevonden behoeften te bevredigen dan gewone leden of werknemers die geen lid zijn.

- Kaderleden zijn min of meer mede verantwoordelijk voor de mate waarin bepaalde (vnl. extrinsieke) factoren in de arbeidssituatie aanwezig zijn. Het uiten van ontevredenheidsgevoelens over datgene wat zij zelf mede tot stand gebracht hebben ligt niet voor de hand.

- Kaderleden beschikken over meer informatie ten aanzien van datgene wat mogelijk of haalbaar is in de arbeidssituatie dan werknemers die passief of geen lid van een vakorganisatie zijn; de verwachtingen van eerstgenoemden m.b.t. de arbeidssituatie zijn daardoor in het algemeen beter afgestemd op de feitelijke situatie dan de verwachtingen van laatstgenoemden.

- Kaderleden zullen zich door een identificatie met datgene wat zij zelf in hun arbeidsorganisatie mede tot stand hebben gebracht, minder onafhankelijk en minder kritisch opstellen tegenover de arbeidssituatie dan gewone of niet-leden.

Resumerend: Werknemers die deel uitmaken van het kader van een vakorganisatie zullen in het algemeen meer tevreden zijn met de arbeidssituatie en zich sterker identificeren hiermee dan werknemers die slechts ‘passief’ of geen lid zijn van een vakorganisatie.

8. *samenvatting*

- Evenals wij ten aanzien van de aard van de werkoriëntatie (de motivatiestructuur) hebben geconstateerd, kunnen diverse – op grond van positionele kenmerken – onderscheiden categorieën van werknemers ook verschillen in arbeidssatisfactie en in betrokkenheid met de huidige bedrijfspositie. Deze verschillen kunnen voor een belangrijk deel worden verklaard uit de mate waarin de feitelijke arbeidssituatie afgestemd is op de verwachtingen t.a.v. deze arbeidssituatie. Ook het door werknemers in de evaluatie van hun arbeidssituatie gehanteerde referentiekader kan ter verklaring worden opgevoerd. In veel mindere mate of in het geheel niet is de feitelijke arbeidssituatie *als zodanig* de oorzaak. Werknemers (met een bepaalde motivatiestructuur) kunnen – hoewel ‘objectief’ gezien in hun feitelijke arbeidssituatie weinig mogelijkheden tot bevrediging van bepaalde behoeften aanwezig zijn – toch meer tevreden zijn dan werknemers (anders georiënteerd op hun arbeidssituatie) werkzaam zijn-

de in een situatie waarin meer bevredigingsmogelijkheden aanwezig zijn. Een en ander is sterk afhankelijk van de werkoriëntatie, de eisen/verwachtingen die werknemers in hun arbeidssituatie bezitten. Naarmate werknemers meer en/of hogere verwachtingen hebben zullen in de arbeidssituatie ook meer mogelijkheden ter beantwoording van deze eisen etc. aanwezig moeten zijn.

- Aangezien de verwachtingen van werknemers – vooral ten aanzien van de aanwezigheid van intrinsieke arbeidssituatie-factoren – toenemen met het stijgen van het opleidingsniveau en afstemming van de feitelijke arbeidssituatie op deze hogere verwachtingen meestal niet gelijktijdig plaatsvindt zal zowel de satisfactie met het werk zelf als de mate van betrokkenheid met de bedrijfspositie afnemen naarmate het opleidingsniveau stijgt. Wat de totale arbeidssatisfactie betreft zal een dergelijke correlatie minder het geval zijn: uitvoerend personeel en hoger personeel (academici) zullen minder tevreden zijn met hun totale arbeidssituatie dan lager kader en beamtben (niet-academici).

- Werknemers die in vergelijking met de beroepspositie van hun vader of ten aanzien van hun eigen vroegere beroepspositie op de maatschappelijke ladder gestegen zijn, zullen meer tevreden zijn met de arbeidssituatie en zich sterker betrokken voelen bij hun bedrijfspositie dan werknemers die gelijkgebleven of gedaald zijn.

- Hoe geringer of beslotener het t.a.v. de feitelijke arbeidssituatie gehanteerde referentiekader is en/of hoe groter de mobiliteit van de werknemers, des te lager de arbeidssatisfactie en de mate van betrokkenheid bij de huidige bedrijfspositie.

- Oudere werknemers zullen èn door een meer relativerende levensinstelling èn door een in sociaal-economisch opzicht grotere afhankelijkheid van de betrokken arbeidssituatie minder 'hooggespannen' verwachtingen bezitten dan jongere. De arbeidssatisfactie en de mate van betrokkenheid huidige bedrijfspositie nemen derhalve toe met het stijgen van de leeftijd. Hetzelfde geldt – zelfs in sterkere mate (door een bij toenemende anciënniteit stijgende loyaliteit met de arbeidsorganisatie) – voor de lang in dienst zijnde werknemer.

- De ongehuwde werknemer kan zich door zijn geringere gebondenheid aan de huidige arbeidssituatie meer een kritische werkhouding veroorloven dan zijn gehuwde collega. Ongehuwden zullen daardoor een geringere satisfactie en 'betrokkenheid' bezitten dan gehuwden.

- De arbeidssatisfactie en de betrokkenheid huidige bedrijfspositie zullen bij kaderleden van een vakorganisatie groter zijn dan bij gewone en niet-leden omdat eerstgenoemden meer betrokken zijn bij het reilen en

zeilen van de onderneming (meer informatie) en veelal mede-verantwoordelijk zijn voor de mate waarin sommige (vnl. extrinsieke) factoren in de arbeidssituatie aanwezig zijn.

VI. Arbeid en arbeidsmotivatie in de procesindustrie

1. inleiding

Aangezien het eigenlijke hoofdonderzoek betrekking heeft op werknemers in de procesindustrie achten wij het zinvol om in dit hoofdstuk nader in te gaan op de aard van de in de procesindustrie voorkomende werkzaamheden en de invloed hiervan op motivatiestructuur, arbeids-satisfactie en arbeidsbereidheid. Onder procesindustrie dient niet alleen de chemische industrie begrepen te worden doch eveneens dat soort ondernemingen en bedrijven waar in een of meer produktiestadia aardverandering langs fysische, chemische of biochemische weg plaatsvindt (160).

Uit onderzoeken is gebleken dat de procesindustrie, door de hoge graad van technologische ontwikkeling van het produktieproces, niet gelijkgesteld kan worden met andere industrietakken, met name niet t.a.v. de eisen (opleiding, psychische gesteldheid) waaraan werknemers (vooral uitvoerend niveau en lager kader) i.v.m. een goede taakvervulling moeten voldoen.

In een artikel over ergonomische aspecten van de procesindustrie stelt Willems (161) dat in de procesindustrie een volledig andersoortige arbeid bestaat dan in de massa-fabricage.

'De menselijke arbeid in de massa-fabricage kan getypeerd worden als werk dat overwegend kort-cyclisch is, eenvoudig van aard, met een sterk repeterend karakter en verlopend onder een duidelijke tijd-druk. Door-gaans is voor dit werk een bepaalde mate van handvaardigheid en een bepaalde graad van oog-hand coördinatie vereist. In de procesindustrie daarentegen vinden we een volledig andersoortige arbeid: er is nauwelijks of niet sprake van een omlijnde arbeids-cyclus; het werk is meestal geen repeterende arbeid in de zin van telkens terugkerende identieke situaties, er is geen sterke binding aan een temporeel ritme ...

De eenvoud en de repetitie van vele werkzaamheden in de massa-fabri-

cage zijn meestal niet terug te vinden in de procesindustrie; wanneer men het proces moet starten of stoppen, of bij storingen is er vaak sprake van een veelheid van niet zo eenvoudige procedures die in de juiste volgorde moeten worden doorlopen, terwijl de operator (N.B. de bedieningsman in de procesindustrie) bij een in werking zijnd proces vaak met een wisselende configuratie van informatie en/of beslissingen te maken heeft.'

De door Willems genoemde verschillen in aard van de menselijke arbeid (vooral op 'uitvoerend' niveau) tussen procesindustrie en massa-fabricage zijn direct terug te voeren op zowel het verschil in technologische ontwikkeling tussen beide industrieën als op de aard van het productieproces. De procesindustrie is in feite de enige industrie waarbij het productieproces zich in de automatiseringsfase bevindt. De overige industrieën hebben hoogstens een hoog gemechaniseerd productieproces.

Aangezien automatisering en mechanisering wezenlijk van elkaar verschillen – bij automatisering neemt de machine de handelingen van de mens geheel over, bij mechanisering beperkt zij slechts het aandeel van de mens in de uit te voeren handelingen en bewerkingen – verschilt ook het werk essentieel van elkaar: in een gemechaniseerd productieproces blijft de bediening en besturing in handen van de mens, de mens houdt een uitvoerende taak; in een geautomatiseerd productieproces heeft de mens daarentegen alleen een controlerende taak.

Automatisering en mechanisering worden nog al eens onder dezelfde noemer gebracht, waardoor uitspraken m.b.t. implicaties automatisering voor de 'arbeidsbeleving' dikwijls met elkaar in tegenspraak zijn.

Komen zowel een rapport van de 'Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling' (162) als een rapport van de Nederlandse 'Commissie Opvoering Produktiviteit' (163) b.v. tot de conclusie dat automatisering voor de arbeid op uitvoerend niveau 'upgrading' betekent, Van Grunsven (164) daarentegen beweert aan de hand van onderzoeksresultaten precies het tegenovergestelde: automatisering veroorzaakt 'downgrading'. Het onderzoek van Van Grunsven had echter geen betrekking op de procesindustrie en derhalve betrof het hier geen geautomatiseerde maar veeleer een (hoog) gemechaniseerde arbeidssituatie. Bij het doen van voorspellingen t.a.v. de invloed van de technologische ontwikkeling op aard en niveau van het werk is het derhalve wenselijk de volgende punten in acht te nemen:

- Een hoge graad van mechanisering brengt andere consequenties voor de arbeid met zich dan automatisering.
- Volledige automatisering van een productieproces (zonder storingen

verlopend) zal aan de arbeid een andere inhoud geven dan automatisering die nog volop in ontwikkeling is.

– Voor een juiste analyse van de gevolgen van de automatisering voor het ‘werk zelf’ is uitsplitsing naar de aard en (hiërarchisch) niveau van de werkzaamheden noodzakelijk.

Ook voor het vaststellen van de relevantie van de arbeidsmotivatie voor de arbeidsprestatie is het noodzakelijk dat met bovengenoemde punten en voornamelijk met de fase van automatisering rekening wordt gehouden. Wanneer Steenbergen (165) zich bijvoorbeeld (in 1960 reeds) afvraagt of onderzoeken naar het vinden van wegen om de arbeidsmotivatie te verhogen nog wel zin hebben als het proces-operators in een geautomatiseerde fabriekssituatie betreft, dient duidelijk door hem te worden gesteld of hij van een volledig geautomatiseerd productieproces uitgaat of niet. Steenbergen vergeet dat de operator vooralsnog in een situatie verkeert waarin hij door het voorkomen en verhelpen van storingen wel degelijk invloed kan uitoefenen op kwaliteit en kwantiteit van de productie. In een periode van automatiseringsontwikkeling is een arbeidsmotivatie die op een dergelijke taakuitoefening gericht is voor de arbeidsprestatie uiterst belangrijk. Identificatie door de operator met zijn functie is, meer nog dan een uitgebreide technische kennis, een noodzakelijke conditie voor een goede taakvervulling (Van Hoof, 166).

2. arbeid en arbeidsmotivatie op uitvoerend niveau (operator)

2.1. de arbeid

Bij automatisering heeft de mens alleen nog een zuiver controlerende taak, zo stelden we.

Een dergelijke bewering gaat slechts op voor een volledig geautomatiseerde arbeidssituatie. Wanneer een dergelijke situatie nog geen opgeld doet (de automatisering van fabricageprocessen staat pas in het begin van haar ontwikkeling), kan beter gesteld worden dat naarmate de automatiseringsontwikkeling verder gaat, in de ‘uitvoerende’ arbeid een verschuiving optreedt van machinebediening naar procesbewaking. Deze procesbewaking vindt dan voornamelijk plaats in een meet- en regelkamer. Informatie over het proces wordt via een meetpaneel verkregen. Zolang het proces nog niet volledig geautomatiseerd is worden correcties en wijzigingen door het meetkamerpersoneel persoonlijk aangebracht. In feite fungeert dit personeel in de ontwikkelingsfase als een soort stormploeg.

In deze fase bestaat de taak van de meetkamerman uit de volgende elementen (Brenninkmeyer, 167)*:

- het controleren van zelfwerkende produktiesystemen;
- het voorkomen en zo snel mogelijk verhelpen van storingen;
- het verkrijgen, binnen bepaalde (afgebakende) grenzen, van het meest gunstige rendement.

De voor een goede taakuitoefening noodzakelijke kennis van – en inzicht in – het produktieproces wordt voornamelijk verkregen via een meet-paneel. Tussen operator en produktieproces bestaat geen directe verbinding meer. In de werkzaamheden is daardoor het accent komen te liggen op het hanteren en het op juiste waarde schatten van niet-tastbare gegevens.

De operator heeft in vergelijking met vroeger een veel grotere rol als informatie-doorgever. Het door de operator te bewaken gedeelte is immers aanzienlijk groter geworden dan het gedeelte dat vroeger op de arbeidspost overzien moest worden.

Samenvattend kunnen de volgende verschillen worden geconstateerd:

- Het accent ligt meer dan voorheen op het waarderen en hanteren van abstracte gegevens.
- De scheiding tussen operator en produktieproces is, doordat kennis en inzicht nog praktisch uitsluitend via meetpanelen worden verkregen, groter dan in het verleden.
- De omvang van het door de operator te *bewaken* gedeelte is veel groter dan het gedeelte dat vroeger per arbeidspost *bediend* werd.
- Informatie en communicatie (vooral met hulp- en stafdiensten) nemen door het steeds ingewikkelder wordende produktieproces een belangrijker deel van de arbeidstijd in beslag dan vroeger.

Welke consequenties hebben bovengenoemde veranderingen nu voor het totale pakket van eisen door de functie aan de bekleeder te stellen? Crossmann (168) heeft hiernaar een onderzoek gedaan. Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek stelt hij:

'In process control the job of the operator is to ensure the maintenance of quality and to avoid plant breakdowns; in such work the sensorimotor skills characteristic of skilled performance in more traditional industrial tasks recede in importance, and skills of a more conceptual nature take their place.'

* Voor een beschrijving van de bij DSM fungerende functies van hulpoperator en operator zie bijlage 1 (a en b).

De operator zal naast een goed waarnemings- en voorstellingsvermogen, meer dan vroeger en veel meer dan zijn collega in niet-geautomatiseerde industrieën, over verantwoordelijkheidsgevoel, teamgeest, sociale eigenschappen en de capaciteit om onder 'stress' te kunnen werken, moeten beschikken. Volgens Brenninkmeyer (167) moet de operator in het bezit zijn van:

- een algemene technisch/chemische basiskennis;
- een goed voorstellings- en combinatievermogen (noodzakelijk voor het manipuleren met abstracte gegevens);
- kennis en interesse in het produktiesysteem, ten einde in staat te zijn tot communicatie van relevante informatie;
- een aantal psychische eigenschappen waardoor hij opgewassen is tegen een aantal spanningen welke kunnen voortkomen uit:
 - de ondoorzichtigheid van het proces;
 - de afwezigheid van direct contact met het produkt;
 - storijsituaties die snel verholpen moeten worden;
 - de geïsoleerdheid van de arbeidspost.

Een en ander komt tot uiting in de selectienormen die t.a.v. de operator-functie worden gehanteerd. Aan de operator worden de volgende eisen gesteld:

- Met betrekking tot het capaciteitsniveau:
het bezit van algemene leerintelligentie en praktisch-technische ervaringskennis. Voor operators wordt, als kwalificatie voor toelating, ITS-niveau en een IQ van ca. 110 vereist. (N.B. De bedieningslieden van 15-20 jaar geleden lagen in IQ-punten gemiddeld 15-20 punten lager.)
- Met betrekking tot de karakterstructuur:
emotioneel labiele, extreem extraverte en impulsief reagerende typen komen niet voor de functie in aanmerking.

Kan op grond van deze veranderingen, die zich zowel in de taakhoud als in het pakket van functie-eisen hebben voorgedaan (zich nog voordoen) gesproken worden van 'upgrading'?

'Upgrading' van de arbeid heeft plaats bij taakverruiming. Taakverruiming kan zowel in horizontaal als in vertikaal opzicht plaatsvinden. Horizontaal hebben de werkzaamheden van de operator zeker taakverruiming ondergaan. Het te bewaken procesgedeelte is in vergelijking met vroeger veel groter geworden. Had men in het verleden slechts een onderdeel van het productieproces te bewaken nu is dit veelal het hele proces. Door toeneming van het aantal onder zijn toezicht gestelde

procesinstallaties is de verantwoordelijkheid van de operator vergroot. Ook in vertikaal opzicht echter heeft de functie taakverruiming ondergaan. Het werk is immers, qua kennisniveau, veel moeilijker geworden. Bovenstaande vraag kan o.i. bevestigend beantwoord worden. Wel dient met twee restricties rekening te worden gehouden.

– Op de eerste plaats kan men met Bright (169) betwijfelen of van 'upgrading' nog wel sprake zal zijn wanneer het proces zodanig geautomatiseerd is, dat storingen praktisch niet meer voorkomen. Van de operator wordt dan alleen gevraagd 'niets te doen'. In een dergelijke situatie wordt van de operator niet verlangd dat hij zelf het initiatief neemt of dat hij probeert het proces te optimaliseren. Zelfs het van het meetpaneel af verzamelen van informatie zal dan niet meer tot zijn bezigheden behoren. Een toeneming van vakkennis is voor deze operator niet vereist, ja zelfs niet gewenst. Wanneer deze situatie in de (verre?) toekomst reëel wordt, dan zal het niemand verbazen indien het werk opnieuw gepercipieerd wordt als routinewerk. In een dergelijke situatie is eerder sprake van 'down-' dan van 'upgrading'.

– Op de tweede plaats dient men in acht te nemen dat het aantal operatorsfuncties, in vergelijking met het vroegere (evt. huidige) aantal 'bedienings'-functies in behoorlijke mate is verminderd (vermindert). Gezien de geheel andere eisen die in psychisch opzicht aan de man worden gesteld, kan men zich bovendien afvragen of de operatorfunctie nog door de vroegere bedieningsman vervuld wordt (kan worden).

2.2. invloed feitelijke arbeidssituatie op arbeidsmotivatie

Wanneer wij de procesindustrie qua werkomstandigheden (in ruime zin) vergelijken met andere industrieën dan kan t.a.v. de procesindustrie worden gesteld (Stettner, 170) dat:

- de salariëring beduidend hoger is;
- de werkzaamheden nauwelijks fysiek van aard zijn;
- de werkzaamheden een minder monotoon, repeterend karakter hebben;
- de psychische belasting groter is;
- de werkomgeving in hygiënisch opzicht beter is;
- aan veiligheid (naar verhouding) meer aandacht en zorg wordt besteed;
- de verantwoordelijkheid en de appellering aan het verantwoordelijkheidsgevoel groter zijn;
- de relaties met collega's en andere afdelingen intensiever zijn, of zoals Joan Woodward (171) het uitdrukt: de primaire groep waar de werk-

nemer in de procesindustrie deel van uitmaakt is kleiner van omvang en heeft een grotere cohesiegraad.

Bovendien kenmerkt de procesindustrie zich door een type leiding waarbij het 'controle' aspect in veel mindere mate aanwezig is.

Bovengenoemde werkomstandigheden impliceren dat in de procesindustrie in vergelijking met andere industrietakken a. sociaal-economische behoeften meer aan hun trekken kunnen komen; b) meer mogelijkheden aanwezig zijn ter bevrediging van 'specifiek menselijke' behoeften. Rekening houdende met zowel de theorie van Maslow (wanneer 'lagere' behoeften voldoende bevredigd zijn gaan 'hogere' behoeften een rol spelen) als met de aan de functie inherent zijnde verwachtingen (m.b.t. autonomie en verantwoordelijkheid) ligt het voor de hand te veronderstellen dat de procesoperator intrinsieker gemotiveerd is dan de uitvoerende arbeider in andere industrieën.

Tot een dergelijke veronderstelling komt ook Blauner (172). Blauner stelt dat in de procesindustrie, voor het arbeiderspersoneel, anders dan in andere industrietakken, mogelijkheden voor een intrinsieke werkoriëntatie aanwezig zijn. Ter illustratie noemt Blauner o.a. de geringe (economische) druk die in de procesindustrie op het werk wordt uitgeoefend. Deze geringe druk is volgens hem niet toe te schrijven aan een op de werknemer gericht ('employee-centered') leiderschap, maar vloeit principieel voort uit de aard van het geautomatiseerde technologische productieproces.

Vergeleken b.v. met de textielindustrie en de assemblage-industrie heeft de procesindustrie aanzienlijk minder produktiedrang, geeft het de uitvoerende werknemer meer controle, inzicht en 'responsibility of maintaining a high quality product, choice of how to do the job, and freedom of physical movement' (172, blz. 141).

De technologie van de procesindustrie vermindert volgens Blauner de machteloosheid (een van de voornaamste kenmerken van vervreemding) van de arbeider (N.B. althans voor wat betreft de directe arbeidssituatie: het werk zelf!) doordat de technologie hem controle geeft over het hem toegewezen procesgedeelte. Ook de bij andere industrieën op het niveau van de uitvoerende arbeid in het algemeen nog veel voorkomende zinloosheid – een van de andere door Blauner onderscheiden criteria van vervreemding –, is volgens hem, eveneens door de aard van het productieproces, in de procesindustrie (N.B. wederom voor wat betreft het werk zelf!) niet aanwezig. Blauner is van mening dat het werk als zodanig, in tegenstelling tot het werk op uitvoerend niveau in andere industrieën,

niet alleen nauwelijks vervreemdingsaspecten in zich herbergt, maar zelfs voldoende mogelijkheden biedt om zich als mens te realiseren.

Onderstaande uitspraken van hem moge deze mening illustreren:

- ‘Workers in continuous process industries have more of a sense of purpose, understanding, and function in their work than workers in machine-tending and assembly-line technologies’ (172; blz. 143).
- ‘The process-industry has a distinctive plant social structure, many aspects of which contribute to a high degree of social cohesion and normative integration’ (172; blz. 153).
- ‘Since work in continuous-process industries involves control, meaning, and social integration, it tends to be self-actualizing instead of self-estranging’ (172; blz. 154).

Dat arbeiders werkzaam in de procesindustrie het meer aanwezig zijn van intrinsieke werkaspecten in hun arbeidssituatie ook als zodanig ervaren tonen ons onderstaande uit Blauners’ boek (172; blz. 201 en 206) overgenomen tabellen.

‘Percentage arbeiders (uivoerend niveau) dat van mening is dat zij in hun werk eigen ideeën kunnen uitproberen’

industry	%	industry	%
Printing	79	Apparel	47
Chemicals	64	Automobiles	47
Transportation equipment	63	Machinery	45
Oil refining	59	Iron and steel	43
Furniture	59	Stone, clay and glass	39
Non-ferrous metals	57	Textiles	38
Paper	56	Leather	32
Sawmills and planing	54	All factory workers	49
Food	48		

Ook wij zijn de mening toegedaan dat en door het werk zelf (beroep op (prikkeling van) ‘hogere’ behoeften) en door de totale arbeidssituatie (mogelijkheden tot bevrediging van lagere behoeften zijn meer aanwezig dan in andere industrieën) de procesoperator meer intrinsiek gemotiveerd is dan zijn collega in andere industrieën (zie ook een onderzoek van Brenninkmeyer naar verschillen in arbeidsbeleving tussen werknemers in hoog- en in laag geautomatiseerde fabrieken; 173).

Naast het verschil in feitelijke arbeidssituatie (technologische ontwikkeling) tussen procesindustrie en andere industrieën kunnen echter ook

'Percentage arbeiders (uitvoerend niveau) dat van mening is dat zij al of niet voldoende in hun werk vooruit kunnen komen'

industry	%		
	ja	neen	weet niet
Chemicals	79	12	9
Oil refining	63	31	6
Furniture	59	32	8
Transportation equipment	57	33	10
Paper	55	30	15
Sawmills and planning	54	38	7
Non-ferrous metals	52	46	2
Food	51	32	18
Machinery	49	44	7
Printing	48	32	20
Iron and steel	46	45	10
Apparel	43	50	7
Textiles	40	52	8
Automobiles	39	53	8
Stone, clay and glass	34	50	17
Leather	28	53	18
All factory workers	47	42	10

met dit verschil gepaard gaande en daardoor elkaar wederzijds beïnvloedende (mogelijke) verschillen in sociaal-cultureel milieu tussen arbeiders in de procesindustrie en arbeiders b.v. werkzaam in de massafabricage ter verklaring worden genoemd.

Of de arbeidssituatie ook in een fase van volledige automatisering nog mogelijkheden biedt voor een intrinsieke werkoriëntatie is – als wij sommige voorspellingen moeten geloven – uiterst dubieus. De ideale operator kenmerkt zich bij volledige automatisering nog slechts door gering initiatief, weinig temperament en een matige intelligentie (Sabel, 174).

Te veel ideeën zijn dan juist schadelijk. Van een optimaliseringstaak is dan geen sprake meer. De arbeidssituatie van de operator is dan zodanig dat de bevrediging van 'hogere' behoeften niet meer in het werk zelf kan plaatsvinden.

Wat de arbeidssatisfactie en de bereidheid (in de zin van betrokkenheid huidige bedrijfspositie) betreft is het veel moeilijker om bepaalde tendenzen aan te geven. Doordat de procesindustrie zowel extrinsiek als intrinsiek meer mogelijkheden biedt, zou – gezien onze definitie van arbeidssatisfactie – de arbeider in de procesindustrie meer tevreden moe-

ten zijn en zich sterker met zijn arbeidssituatie moeten identificeren dan de arbeider in de overige industrieën, althans wanneer beide categorieën er dezelfde verwachtingen (= dezelfde motivatiestructuur) t.a.v. de arbeidssituatie op na houden. En dit laatste behoeft, zoals wij dit in de voorgaande bladzijden hebben trachten aan te tonen, niet het geval te zijn. Het hebben van meer verwachtingen t.a.v. de inhoud van het werk zelf (o.a. als gevolg van een hogere intelligentie en van meer ambitie, Brenninkmeyer; 175) kan o.a. tot gevolg hebben dat met name het werk zelf door de arbeider in de procesindustrie kritischer beoordeeld wordt dan door de arbeider in de overige industrieën.

Indien de feitelijke arbeidssituatie (en vooral het werk zelf) (nog) niet voldoende op deze meer intrinsieke (kritische) werkoriëntatie is afgestemd zou de tevredenheid van de arbeider in de procesindustrie lager kunnen zijn dan van de arbeider in andere industrieën. Wanneer Blauner derhalve constateert (zie V.C.6) dat de arbeider in de procesindustrie juist meer tevreden is dan de arbeider in de overige industrieën is dit o.i. alleen een indicatie dat de feitelijke arbeidssituatie in Blauners onderzoek kennelijk bij procesindustrie-arbeiders wel was afgestemd op de in de arbeider aanwezige werkoriëntatie, en zelfs meer dan bij andere industrie-arbeiders.

3. arbeid en arbeidsmotivatie lager kader (hoofdoperator/chef van dienst)

3.1. de arbeid

Uit onderzoeken (Crossmann, 176; Emery, 177) is gebleken dat de taak van het lager kader in de procesindustrie wezenlijk anders is dan de taak van het lager kader in andere industrieën. Ook hier is de technologische ontwikkeling (automatisering van het productieproces) de meest verklarende variabele.

Wat de stijl van leidinggeven betreft kenmerkt de procesindustrie zich door 'providing technical leadership and guidance' in plaats van zoals in het merendeel der andere industrieën door 'exercising discipline and control of manpower' (177).

In de moderne procesindustrie betekent de kaderfunctie deskundigheid en kennisverzorging. De arbeidssituatie in de procesindustrie eist van het lager kader dat het in storingssituaties als procesdeskundige kan optreden. Het accent ligt in tegenstelling tot elders en ook tot vroeger, niet primair op het leidinggeven in de zin van toezicht houden op.

In dit verband kunnen de volgende aspecten, waardoor het lager kader

in de procesindustrie zich onderscheidt van het lager kader in andere industrieën, genoemd worden (Emery en Marek, 1978).*

a. Aangezien de operator volledig verantwoordelijk is voor het functioneren van de aan hem toegewezen (geïntegreerde) produktie-eenheid, bestaat de functie van het lager kader vnl. uit het doen handhaven van de regelgrenzen van het totale produktieproces waarover hij toezicht uitoefent. Met andere woorden het lager kader dient het werk van zijn operators te vergemakkelijken door verstoringen van de normale gang van zaken tot een minimum te beperken.

b. In tegenstelling tot vroeger houdt het lager kader zich niet primair meer bezig met het van uur tot uur controleren van de operators. (Deze taak is gedeeltelijk overgenomen door de computer. Bovendien komt de operator pas in actie wanneer zich storingen voordoen.) Bij gebrek aan voldoende kennisgeving en door de snelheid waarmee correcties moeten worden aangebracht zijn de activiteiten van de operator, bij storingen moeilijk aan routinetoezicht te onderwerpen.

c. De omstandigheden waaronder het lager kader zich met het werk van de operator bemoeit zijn vrij abnormaal. Gesteld kan worden dat: 1. het lager kader slechts komt 'op verzoek'. ('In an automated plant interaction between supervisor and operator is more frequently at the operator's initiative') 2. van het lager kader verwacht wordt dat hij technisch gezien een niveau bezit dat dat van de operator te boven gaat.

Bovenstaand geeft o.i. duidelijk aan waaruit de taak van het lager kader in de procesindustrie bestaat. De hoofdoperator/chef van dienst is niet de persoon die zich bezighoudt met het controleren van zijn medewerkers, maar veeleer de persoon die in zijn ploeg gezien wordt als de persoon met in technisch opzicht de meeste kennis en die bij storingen in staat is aan zijn ploeg leiding te geven. Het werk zelf zal niet zoveel verschillen met dat van zijn medewerkers.

Nog meer dan de operator fungeert hij echter als coördinator en communicatieschakel (vooral bij storingen) zowel binnen zijn ploeg met de veld- en meetkamer-operators als daar buiten met andere ploegen en diensten (W-E en I-afdelingen).

Het lager kader dient over ongeveer dezelfde capaciteiten te beschikken als de operator, alleen zullen deze (vooral op het terrein van de communicatie en informatie) nog meer aanwezig moeten zijn. Wat karaktereigenschappen betreft wordt van het lager kader, naast een emotioneel

* Voor een meer gedetailleerde functiebeschrijving van de bij DSM tot het lager kader behorende functies zie bijlage 1c (hoofdoperator) en 1d (chef van dienst).

stabiele niet extreem extraverte en een niet impulsief reagerende persoonsstructuur, vereist geschiktheid tot communicatie en vermogen anderen te stimuleren. Met betrekking tot het capaciteitsniveau wordt van het lager kader evenals bij de operator algemene leerintelligentie en praktische ervaringskennis gevraagd. Als kwalificatie voor toelating zijn de eisen echter nog hoger dan bij de operator: te weten MTS (vroeger UTS) niveau en een IQ van ca. 115 punten. Kan nu gesteld worden, evenals t.a.v. de operatorfunctie, dat de taak van het lager kader in de procesindustrie door de technologische ontwikkeling van deze industrie 'upgrading' heeft ondergaan? Wij dachten van wel. Uit een uitgebreid onderzoek van de London School of Economics (Thurley, 1979) kwam naar voren dat, ondanks het feit dat in een geautomatiseerd productieproces het leidinggeven in de taak van het lager kader minder is geworden, het beleidselement in de functie is toegenomen, en dat, door het in technisch opzicht in vergelijking met vroeger meer complexe karakter van het proces (veel instrumentatie), van het lager kader meer kennis – zowel in de diepte als in de breedte – wordt vereist dan voorheen. Het lager kader vervult in de huidige procesindustrie een functie die, wat leidinggeven in de zin van controle ondergeschikten en derhalve wat 'span of control' betreft, aan belangrijkheid inboet maar die, qua kennis, technisch inzicht, verantwoordelijkheid, communicatiekanaal en 'time-span', aan belangrijkheid wint. Evenals bij de operator dient men zich ook hier af te vragen of van deze 'upgrading' in een situatie van volledige automatisering (geen storingen) nog sprake zal zijn.

3.2. invloed feitelijke arbeidssituatie op arbeidsmotivatie

Qua mogelijkheden ter bevrediging van 'specifiek menselijke' behoeften is de arbeidssituatie van het lager kader in de procesindustrie eigenlijk ideaal. Nog meer dan bij de operator wordt vanuit het werk zelf een beroep gedaan op de technische capaciteit en intelligentie. Bovendien is de mate van verantwoordelijkheid, autonomie en eigen inbreng zo groot (het lager kader vervult op continuedienst vaak de meest verantwoordelijke functie) dat hij in feite in het productieproces meer dan enige andere functionaris sleutelfiguur is. Heeft het midden- en hoger kader (vnl. werkzaam op dagdienst) nog te maken met allerlei stafdiensten en wordt het bovendien letterlijk en figuurlijk op de vingers gekeken door hogere echelons, het lager kader vervult nagenoeg volledig zelfstandig zijn taak. Gezien deze voortdurende prikkeling vanuit de arbeidssituatie (rolverwachting en mogelijkheden tot bevrediging) van 'hogere' behoeften ligt het voor de hand dat het lager kader intrinsieke aspecten als arbeids-

motief zeer belangrijk vindt. Temeer omdat ook de (extrinsieke) werkomstandigheden zodanig zijn dat mag worden aangenomen dat sociaal-economische behoeften in voldoende mate kunnen worden bevredigd. Het door ons in hoofdstuk V gestelde m.b.t. het geringe verschil in werkoriëntatie tussen hooggeschoolde arbeiders (lager kader) en lagere beambten geldt met name voor de procesindustrie. Hiermee wil echter niet gezegd zijn dat a. het lager kader alleen intrinsieke aspecten zeer belangrijk vindt en extrinsieke niet; b. het lager kader qua werkoriëntatie meer overeenkomt met het midden- en hoger kader dan met de operatorscategorie. Dit is niet het geval. Naast de invloed van de feitelijke arbeidssituatie spelen ook het sociaal-culturele milieu en de daarin gehanteerde waarden en normen immers een rol in de accentuering van aspecten als arbeidsmotief. Wat het sociaal-cultureel milieu betreft behoort het lager kader tot het arbeidersmilieu, een milieu dat, zoals wij gesteld hebben, o.a. gekenmerkt wordt door een nog steeds vrij sterke beklemtoning van extrinsieke factoren.

Resumerend kan men met betrekking tot de motivatiestructuur stellen dat het lager kader in de procesindustrie waarschijnlijk intrinsieker gemotiveerd is dan het lager kader in andere industrieën, maar minder dan zijn eigen midden- en hoger kader. Indien het lager kader tot de arbeiderscategorie behoort blijkt het, hoewel werkpositie en positie naar sociale stratificatie niet volledig met elkaar corresponderen, qua werkoriëntatie meer te typeren (tengevolge van het waarden- en normenpatroon) als 'arbeider' dan als 'beambte'. Het sociaal-cultureel milieu waartoe de werknemer buiten de arbeidssituatie behoort is immers meer van invloed, aldus Friedlander (zie V.B.1) dan de feitelijke arbeidssituatie.

Ten aanzien van de arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid (betrokkenheid huidige bedrijfspositie) geldt het omgekeerde: de feitelijke arbeidssituatie is in dit opzicht relevanter dan het sociaal-cultureel milieu. Hoewel een toenemende intrinsieke werkoriëntatie tot gevolg heeft dat men hogere eisen gaat stellen is o.i. de arbeidssituatie van het lager kader dusdanig dat deze – vooral m.b.t. de aanwezigheid van intrinsieke factoren (m.n. autonomie) meer aan deze eisen (verwachtingen) beantwoordt dan de arbeidssituatie van operators en die van midden- en hoger kader.

Aangezien het tevredenheidsniveau toeneemt naarmate de kenmerken van het werk meer overeenkomen met het beeld dat de werknemer van zich zelf heeft zal de satisfactie, vooral met het werk zelf, en de betrokkenheid huidige bedrijfspositie bij het lager kader in de procesindustrie

vrij hoog zijn. Naar alle waarschijnlijkheid is deze hoger niet alleen dan die van de operator maar ook dan die van het midden- en hoger kader.

4. *arbeid en arbeidsmotivatie middenkader (stafassistent, productiechef)*

4.1. *arbeid*

Ten einde begripsverwarring te voorkomen zij gesteld dat hier onder middenkader verstaan wordt zowel het in lijnfuncties fungerende (productiechef) als het in staffuncties (research-medewerker) opererende personeel. Beide functies zijn essentieel anders en zijn, voor wat betreft de implicaties van de technologische ontwikkeling op de aard van het werk, niet aan elkaar gelijk te schakelen. Over het voortbestaan van het middenkader in de lijnorganisatie van een geautomatiseerd productiebedrijf (d.w.z. het kader tussen fabricagechef en hoofdoperator) is men pessimistisch gestemd.

Steenbergen (180) vergelijkt de situatie waarin het in de lijn fungerende middenkader zal komen te verkeren met de situatie waarin de handarbeiders zich 50 jaar geleden bevonden. 'Zoals scientific-management de arbeiders de planning van hun werk ontzegde en die aan een hogere geleiding in de hiërarchie toevoegde, zo zijn er aanwijzingen dat automatisering de resterende planning aan het middenkader zal ontnemen en deze naar (hoge) staffunctionarissen zal overhevelen'.

Door een toenemende verbureaucratisering (geprogrammeerde planning) van de werkmethoden en door een toenemend autonoom functioneren van operator en hoofdoperator wordt de invloed van het (lijn-)middenkader op het werk van de lagere niveaus steeds minder. Het (lijn-)middenkader wordt wat het belangrijke punt van procesinformatie betreft bijna geheel afhankelijk van de hoofdoperator en zijn medewerkers. Uit bestaande functiebeschrijvingen (zie bijlage 1e) blijkt dat t.a.v. de aspecten produktiehandhaving, procesoptimalisering, voorkomen van storingen, zorg voor veiligheid etc. de productiechef-functie min of meer identiek is aan hoofdoperator/chef van dienst-functie. De vrij summiere beschrijving van de productiechef-functie is trouwens typerend voor deze 'overlap'. Het feit dat de productiechef op dagdienst zijn werk verricht betekent dat hij slechts indirect in contact staat met het productiegebeuren en meestal pas achteraf hieromtrent geïnformeerd wordt.

Aspecten waarvoor het 'hiërarchisch' middenkader echter wel volledig verantwoordelijk is, zijn de zorg voor een kwalitatief en kwantitatief optimale personeelsbezetting, de zorg voor een goede werksfeer en een optimaal instandhoudingsbeheer van de produktiemiddelen.

Uit onderzoeken, uitgevoerd in de procesindustrie (181) blijkt dat t.a.v. het takenpakket nu veelal reeds sprake is van een conflictsituatie tussen enerzijds het 'hiërarchisch' midden en lager kader en anderzijds het 'hiërarchisch' middenkader en de op hetzelfde echelon opererende staf. Een gebrekkige afstemming (in de lijn) van de midden- en lager kaderfunctie vindt haar oorzaak in het feit dat het leidinggevende aspect in de procesindustrie steeds minder wordt en – hoewel dit formeel nog niet het geval hoeft te zijn – dat wat aan leidinggeven overblijft meer en meer in de lager kaderfunctie gecorporeerd wordt.

Wat de verhouding tussen 'hiërarchisch' middenkader en staf betreft, is de volgende taakverschuiving sprekend. Door de steeds groter wordende ingewikkeldheid van het productieproces geschiedt rendements-optimalisering meer en meer door staffunctionarissen in plaats van door het middenlijnkader. Het zijn dan ook meestal staffunctionarissen die, vooral bij grote storingen, start-ups, en stops (techn. diensten), in direct contact met de operators treden. Een en ander heeft o.i. tot gevolg dat het huidige middenkader in de lijn sterk zal inkrimpen.

Een dergelijke ontwikkeling valt niet te verwachten voor de tot hetzelfde niveau behorende staffunctionaris. Integendeel zelfs. Uit het hierboven gestelde blijkt al dat de taak van de staffunctionaris naarmate het productieproces complexer van aard wordt, hoe langer hoe zwaarder wordt, zowel in de diepte als in de breedte (uitbreiding met een aantal taken die vroeger aan de 'lijn' waren toegewezen). De staffunctionaris is o.a. belast met de volgende werkzaamheden (voor een meer gedetailleerde beschrijving, zie bijlage 1 f):

- leidt 'trouble shooting'werk en verricht onderzoek naar de technologische aspecten van proces-, rendements-, en produktkwaliteitsverbetering;
- leidt in direct overleg met de betrokken produktiefunctionarissen het dagelijkse 'trouble-shooting'werk in de produktiefabrieken welke niet door de produktiefunctionaris kunnen worden verricht;
- evalueert verkregen resultaten, bespreekt en motiveert conclusies, adviezen en voorstellen t.a.v. procesvoering, apparaatwijziging etc. met zijn chef en met produktiefunctionarissen;
- verricht onderzoek m.b.t. optimaliseringsproces, kwaliteitsverbetering, sturing en beveiliging proces;
- assisteert in opstartteams bij inbedrijfstelling van nieuwe fabrieken of installaties.

Uit het bovenstaande kan worden afgeleid dat de staffunctionaris in

tegenstelling tot vroeger, veel 'professioneler' te werk gesteld is. Hij is veeleer de (technologisch geschoolde) specialist dan de 'all round' functionaris. Was vroeger middelbaar onderwijs voldoende voor een adequate functie vervulling tegenwoordig is hoger beroepsonderwijs een minimale vereiste. Bij de meeste procesindustrieën constateert men dan ook een verschuiving in de plaatsing van HTS'ers, nl. van lijnfuncties naar staffuncties. Ten aanzien van de vraag 'down' - of 'upgrading' kan worden gesteld dat

a. de middenkaderfunctie (in de lijn) zowel in horizontaal als in vertikaal opzicht 'downgrading' heeft ondergaan en in feite (informeel?) opgesplitst is over de beide aangrenzende functies (hoofdoperator en fabricagechef*

b. de staffunctie op middenkaderniveau zowel horizontaal als vertikaal uitgebreid is.

4.2. invloed feitelijke arbeidssituatie op werkmotivatie

Beide functies behoren tot de 'beambten'-functies. Vanuit hun sociaal-cultureel milieu zijn werknemers behorende tot het middenkader derhalve reeds meer intrinsiek gemotiveerd dan extrinsiek. Wat de invloed van de feitelijke arbeidssituatie aangaat kan worden gesteld dat ook in dit opzicht in beide functies 'hogere behoeften' worden geprikkeld. Alleen zal in de lijn (hoewel minder dan vroeger) het accent meer vallen op aspecten als autonomie en leidinggeven, en in de staf op gebruik van capaciteiten en kennisvergroting. Aangezien het voortbestaan van de middenkader-functies in de lijn nogal onzeker is, kan op grond hiervan worden verwacht dat de desbetreffende functionaris wat meer extrinsiek gemotiveerd is dan de staffunctionaris. Vooral aan de aspecten zekerheid van werk en promotie zal door de lijnfunctionaris meer belang worden gehecht dan door de staffunctionaris. Daarnaast zal de lijnfunctionaris waarschijnlijk ook de 'human relations'-factor, als een wezenlijk onderdeel van zijn functie, belangrijker vinden dan de staffunctionaris die een meer 'individuele' functie vervult.

Deze laatste zal meer een werkoriëntatie bezitten die tendeert in de richting van de werkoriëntatie die de 'professional' (academisch gevormde researchmedewerker) erop na houdt. Tussen 'professional' en middenkader-staffunctionaris blijven echter, gezien de invloed van de aan de opleiding verbonden waarden en normen, essentiële verschillen

* Onder fabricagechef of sectorchef te verstaan de functionaris die belast is met de leiding van (meerdere) productie-, staf- en hulpafdelingen.

aanwezig. Verstaan wij onder middenkader de qua bedrijfsstatus tot het middenniveau behorende functionarissen, hetgeen merendeels werknemers belast met stafwerkzaamheden zijn, en vergelijken wij dit qua werkoriëntatie met het middenkader elders dan zal ook op dit niveau de procesindustrie meer dan elders een intrinsieke werkoriëntatie bewerkstelligen. De op 'uitvoerend'- en 'lager kader'-niveau gesignaleerde tendens zet zich dus ook op middenkader-niveau voort.

Ten aanzien van de mate van arbeidssatisfactie en betrokkenheid met de huidige bedrijfspositie kunnen, naast de mogelijkheden ter bevrediging van behoeften in de arbeidssituatie aanwezig, tal van factoren hierop invloed uitoefenen. Niet alleen dient, bij het doen van voorspellingen hieromtrent, rekening te worden gehouden met de vanuit het sociaal-cultureel milieu (de opleiding) meegebrachte hoge verwachtingen (waardoor een meer 'kritische' werkhouding teweeg wordt gebracht) maar bovendien, voor wat betreft het 'lijn'-kader, met de vrij onzekere arbeidssituatie en, voor wat betreft het 'staf'-personeel, met het specifieke referentiekader. Hoewel in de procesindustrie waarschijnlijk meer dan elders mogelijkheden aanwezig zijn om zowel sociaal-economische als 'specifiek menselijke' behoeften te bevredigen en derhalve een hogere satisfactie etc. voor de hand zou liggen hoeft de satisfactie etc. niet hoger te zijn dan elders omdat de in de procesindustrie werkzame staffunctionaris in de beoordeling van zijn arbeidssituatie en van het werk hierin zich b.v. refereert aan arbeidssituaties van groeperingen (o.a. van de 'professional', van lijncollega's) waar de staffunctionaris elders zich niet mee vergelijkt.

5. arbeid en arbeidsmotivatíe van de 'professional' (academisch gevormde researchmedewerker/staffunctionaris)

5.1. de arbeid

Als gevolg van de technologische ontwikkeling kenmerkt de procesindustrie zich o.a. door een toenemend aantal specialisten welke een hoogwaardige opleiding hebben genoten en die verantwoordelijk zijn voor het produktontwerp, de opbouw van het produktieproces en voor de algehele leiding (Simon, 182). Het aantal afgestudeerden van universiteit, hogeschool en instellingen van hoger beroepsonderwijs bedraagt nu reeds bijna 15% van de totale personeelsbezetting (Bruyns, 183). Vooral daar waar het produktieproces onderhevig is aan voortdurende technologische evolutie neemt binnen de categorie hoger personeel het aantal werknemers dat belast is met researchwerkzaamheden van wetenschappelijk

niveau in relatief opzicht zeer sterk toe. Het hoger personeel 'professionaliseert' zich in toenemende mate. Ook t.a.v. de categorie 'leidinggevers' ('management') heeft de technologische ontwikkeling echter haar implicaties. Evenals ten aanzien van het leidinggeven op de lagere niveaus zal ook hier het leidinggeven in de zin van 'controle op' afnemen. Daarentegen wordt het coördinatie-aspect steeds belangrijker. Van het hoger kader wordt bovendien een ander type leiding gevraagd dan in andere industrieën en dan voorheen. Effectieve coördinatie van specialistische activiteiten, uitgevoerd door enerzijds vrij autonoom opererende operators en anderzijds door hooggeschoolde staffunctionarissen eist immers een ander soort leiding dan het coördineren of liever gezegd controleren van werkzaamheden welke verricht worden door minder autonoom functionerend lager geschoold personeel.

Gezien deze veranderingen in het leidinggeven zelf (indirect) en ook (direct) vanwege de toegenomen ingewikkeldheid van het productieproces hebben andere personen dan voorheen de taak van de hogere leiding op zich genomen. Is een eenhoofdige leiding in een gemechaniseerd productieproces eigenlijk al niet reëel, in een geautomatiseerd productieproces is zij dit helemaal. De procesindustrie kenmerkt zich door een meerhoofdige topleiding waarin meer deskundigen dan managers in de zin van 'leiders' zijn opgenomen. Niet alleen is het intuïtieve aspect in het leidinggeven sterk teruggedrongen, ook is het accent meer op strategische dan op tactische beslissingen komen te liggen (Steenbergen, 184).

Keren wij terug naar de 'professional'. In het algemeen kan hiervan gezegd worden dat deze, zijn hoogwaardige specialistische opleiding in aanmerking genomen en gezien zijn werkinteressesfeer, een arbeidssituatie bezit die qua werk zelf (en derhalve veelal qua bevrediging van 'hogere' behoeften) volledig aan de verwachtingen beantwoordt. De 'professional' in de procesindustrie, werkzaam in een researchlaboratorium of in een zich met procesoptimalisering, produktkwaliteitsverbetering etc. bezig houdende stafafdeling, verricht bovendien (binnen een van te voren door de topleiding gefiatteerd budget) praktisch volledig zelfstandig zijn werk waarbij vaak ook het initiatief tot het doen van bepaalde research etc. aan hem wordt overgelaten. In de huidige procesindustrie doen echter vaak de volgende factoren afbreuk aan het op elkaar afgestemd zijn van arbeidssituatie en motivatiestructuur:

Op de eerste plaats is daar het gevaar van een overschatten (in kwantitatief en kwalitatief opzicht) van de door de technologische ontwikkeling

veroorzaakte complexiteit van de problemen. Een dergelijk overschatten heeft o.a. dikwijls tot gevolg dat teveel 'professionals' bij voorbaat in dienst worden genomen waarvoor op dat moment te weinig werk van niveau aanwezig is. De 'professionele' werknemer wordt dan op een te laag niveau ingezet waardoor een optimaal gebruik van het capaciteiten-niveau niet plaatsvindt. Op de tweede plaats is de 'professionele' werknemer in het algemeen met research bezig waarvan het uiteindelijke resultaat (in de vorm van een gerealiseerd productieproces of verbetering hiervan) pas op zeer lange termijn zichtbaar wordt. Het directe nut (zin van het werk) is daardoor soms moeilijk onderkenbaar. Op de derde plaats tenslotte wordt de 'professionele' werknemer, qua bedrijfsstatus en qua secundaire en vaak ook primaire arbeidsvoorwaarden, niet op eenzelfde niveau gehonoreerd als zijn collega in het 'management'. Het 'management' heeft over het algemeen een hogere status en betere arbeidsvoorwaarden dan de hoogwaardige specialist.

5.2. invloed feitelijke arbeidssituatie op arbeidsmotivatie

Hoewel gesteld kan worden dat het hoger personeel (zie V.B.1) zowel door de feitelijke arbeidssituatie als door het milieu waarin het zich bevindt zeer sterk intrinsiek gemotiveerd is, zijn binnen het hoger personeel toch wel nuances aan te brengen, niet alleen vanwege het feit dat het hoger personeel qua opleiding te verdelen is in een categorie academici en in een categorie niet-academici – welke twee categorieën, zoals we hebben aangetoond een niet volledig gelijke motivatiestructuur bezitten – maar ook omdat b.v. binnen de categorie academisch gevormden de feitelijke arbeidssituatie (management vs staffunctie) verschillen kan teweegbrengen.

De 'professional' zal waarschijnlijk in zijn intrinsieke werkoriëntatie meer het accent leggen op aspecten die te maken hebben met persoonsontplooiing, capaciteitengebruik, terwijl de managementfunctionaris waarschijnlijk meer de aspecten autonomie en leidinggeven zal benadrukken. (Hetzelfde geldt ook min of meer voor de werkoriëntatie van de academicus vs werkoriëntatie van de niet-academicus.)

De invloed van de aard van de opleiding en het wetenschappelijk bezig zijn spelen hierin een grote rol. Bij de 'professional' speelt de waardenoriëntatie inherent aan het beroep zelf en hem bewust of onbewust duidelijk gemaakt tijdens zijn opleiding voor dit beroep, een veel duidelijker en meer betekenisvolle rol dan bij de 'niet-professional'.

Wat de arbeidssatisfactie en de betrokkenheid met de huidige bedrijfspositie betreft zijn de verschillen tussen management en 'professionals'

ons inziens nog groter. Tengevolge van zijn sterke beroepsoriëntatie identificeert de 'professional' (academicus) zich meer met zijn beroep en het werk dat hieruit voortvloeit dan met de organisatie waarin hij werkzaam is. De 'professional' voelt zich minder gebonden aan de onderneming waarin hij werkt dan overige werknemers. Niet alleen het feit dat men zich door zijn opleiding en de daaraan verbonden graad minder afhankelijk voelt van de betrokken onderneming maar ook de neiging zich in de beoordeling van zijn arbeidssituatie, in tegenstelling tot 'niet-professionals' meer te vergelijken met referentiegroepen buiten de onderneming werkt deze geringere identificatie met de onderneming in de hand.

De 'professional' (academicus) zal daardoor geneigd zijn zich minder tevreden te tonen en zich minder betrokken te voelen met de betreffende arbeidssituatie dan de niet-professionele (niet-academisch gevormde) hoger-personeelsfunctionaris.

De 'professional' heeft bovendien dikwijls een arbeidssituatie waarin hij, zoals wij onder 4.1. stelden, niet alleen zijn capaciteiten niet volledig kan gebruiken en ontwikkelen maar waarin hij ook geconfronteerd wordt met een beleid dat 'produktie'- en 'lijn'-functies hoger waardeert. Het feit dat persoonlijk succes veelal gelijk wordt gesteld met een 'hiërarchisch' gezien snelle doorstroming is illustrerend voor de onderwaardering van de geen 'promotie' makende hoogwaardige staffunctionaris. Wil de 'professional' in even hoge mate tevreden zijn met zijn arbeidssituatie als zijn 'niet-professionele' management-collega dan zal de arbeidssituatie a. de 'professional' in staat moeten stellen creatief en ontwikkelend bezig te zijn b. de 'professional' qua honorering en bedrijfsstatus op eenzelfde echelon moeten plaatsen als het management.

Indien aan deze voorwaarden voldaan is dan mag worden aangenomen dat beroepsoriëntatie en betrokkenheid huidige bedrijfspositie in even sterke mate aanwezig zijn.

VII. Hypothesen, onderzoeksvariabelen, opzet en type van onderzoek

1. *hypothesen*

In de voorgaande hoofdstukken hebben wij – hoofdzakelijk op basis van onderzoeksresultaten – een aantal gedachten en veronderstellingen naar voren gebracht welke betrekking hebben op twee relatiepatronen, te weten:

- a. de wijze waarop de structuur van de arbeidsmotivatie (werkoriëntatie), de arbeidssatisfactie (zowel met het werk zelf als met de totale arbeidssituatie) en de arbeidsbereidheid (in de zin van betrokkenheid huidige bedrijfspositie) zich tot elkaar verhouden;
- b. de mate waarin positionele kenmerken (als indicatoren van persoonsstructuur, feitelijke arbeidssituatie en sociaal-cultureel milieu) verklarend kunnen zijn voor tussen werknemers bestaande verschillen in motivatiestructuur, arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid.

Naar aanleiding van deze gedachten en veronderstellingen kunnen in het kader van theorievorming de volgende hypothesen geformuleerd worden:

Met betrekking tot de correlatie tussen afhankelijke variabelen onderling:

1. Met het toenemen van de belangrijkheid van intrinsieke aspecten als arbeidsmotief neemt de belangrijkheid van extrinsieke aspecten af en omgekeerd, m.a.w. accentuering van intrinsieke aspecten correleert negatief met accentuering van extrinsieke aspecten.
2. De motivatiestructuur (werkoriëntatie) heeft in principe (d.w.z. wanneer men de feitelijke arbeidssituatie buiten beschouwing laat) geen gevolgen voor de arbeidssatisfactie en voor de arbeidsbereidheid (in de zin van betrokkenheid huidige bedrijfspositie). Werknemers die extrinsieke aspecten zeer belangrijk vinden, kunnen even tevreden zijn met werk en arbeidssituatie en zich even sterk betrokken voelen bij hun

bedrijfspositie als werknemers die intrinsieke aspecten zeer belangrijk vinden. Anders gezegd: de mate waarin bepaalde aspecten als arbeidsmotief benadrukt worden, correleert niet met arbeidssatisfactie en betrokkenheid huidige bedrijfspositie.

3. Hoe meer de feitelijke arbeidssituatie aan de motivatiestructuur (werkoriëntatie) tegemoetkomt des te groter is de arbeidssatisfactie: indien naar het oordeel van de werknemer de door hem als arbeidsmotief relevant gevonden aspecten meer in de arbeidssituatie aanwezig zijn, dan neemt de arbeidssatisfactie toe, onafhankelijk of deze aspecten intrinsiek of extrinsiek van aard zijn.

4. In principe kan een arbeidssituatie waarin extrinsieke aspecten (voldoende) aanwezig zijn een even positieve invloed uitoefenen op arbeidssatisfactie etc. als een arbeidssituatie waarin intrinsieke aspecten (voldoende) aanwezig zijn. Indien het echter werknemers betreft die hoofdzakelijk (door waarden en normen en doordat sociaal-economische behoeften boven een bepaald minimum bevredigd zijn) intrinsiek gemotiveerd zijn dan zal de aanwezigheid van intrinsieke aspecten de arbeidssatisfactie etc. meer stimuleren dan de aanwezigheid van extrinsieke aspecten.

5. Arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid in de zin van betrokkenheid huidige bedrijfspositie correleren met elkaar: naarmate de satisfactie met de arbeidssituatie groter is neemt de bereidheid tot het voldoen aan de in deze situatie door de arbeidsorganisatie verlangde prestatie toe.

Met betrekking tot de relatie tussen onafhankelijke variabelen en motivatiestructuur:

6. Indien zowel binnen de arbeidsorganisatie (bedrijfsstratificatie) als daarbuiten (sociale stratificatie) nog onderscheid wordt gemaakt (formeel of informeel) tussen werknemers op basis van niveau van werkzaamheden (b.v. arbeiders, beambten), dan kan gesteld worden – uitgaande van het feit dat arbeiders (in tegenstelling tot beambten) in het algemeen een sociaal-cultureel milieu (referentiekader) bezitten, waarin extrinsieke factoren nog benadrukt worden –, dat arbeiders meer extrinsiek en daardoor minder intrinsiek gemotiveerd zijn dan beambten: arbeiders zullen meer dan beambten socio-economische factoren als arbeidsmotief benadrukken, terwijl beambten meer dan arbeiders het accent leggen op factoren die tegemoetkomen aan behoeften aan erkenning, autonomie en

persoonsintegratie. Een dergelijke differentiatie doet zich sterker voor wanneer het verschil in positie naar sociale- en bedrijfsstratificatie gepaard gaat met een verschil – wat betreft mogelijkheden tot bevrediging van behoeften – in feitelijke arbeidssituatie (arbeiders minder mogelijkheden tot bevrediging van ‘hogere’ en ‘lagere’ behoeften dan beampten). Naarmate de feitelijke arbeidssituatie meer mogelijkheden biedt tot bevrediging van socio-economische behoeften, hetgeen meestal inherent is aan een stijging van het niveau van de werkzaamheden, zal de werkoriëntatie minder extrinsiek en meer intrinsiek geaard zijn. Het omgekeerde geldt ook: naarmate in de arbeidssituatie het werk niet meer interessant wordt bevonden, gaan andere aspecten (geld, werkomstandigheden) een meer belangrijke rol spelen.

7. Naarmate het opleidingsniveau stijgt, neemt het belang van intrinsieke aspecten als arbeidsmotief toe, terwijl extrinsieke aspecten aan betekenis inboeten. Anders gesteld: hooggeschoolde arbeiders zullen meer intrinsiek gemotiveerd zijn dan laaggeschoolde of ongeschoolde arbeiders maar minder dan beampten, tenzij het beampten betreft die qua opleiding, sociaal-cultureel milieu of aard van de arbeidssituatie tot eenzelfde of tot een lager niveau behoren; beampten met middelbaar onderwijs zullen minder intrinsiek gemotiveerd zijn dan beampten met hoger of wetenschappelijk onderwijs. Het omgekeerde geldt voor de accentuering van extrinsieke factoren.

8.a. In onze huidige aan vrij sterke veranderingen onderhevig zijnde ‘open’ maatschappij zullen waarden en normen van een vroeger maatschappelijk milieu, bij een (vrijwillig) loslaten van dit milieu, op den duur geen invloed meer uitoefenen op de structuur van de arbeidsmotivatie. Is dit vroegere milieu echter nog gedeeltelijk aanwezig, dan blijft het van invloed op de werkoriëntatie en op de hieruit voortvloeiende houding tegenover de feitelijke arbeidssituatie. Bij werknemers die, gezien b.v. het beroep van hun vader, op de maatschappelijke ladder gedaald of gestegen zijn, zullen derhalve vroegere waarden en normen in het begin nog wel invloed uitoefenen op de werkoriëntatie, maar op den duur niet meer.

b. En door een ruimer referentiekader en door bepaalde persoonlijkheidskarakteristieken zullen werknemers, die – qua woon- en werkmilieu – meer mobiel zijn geweest, intrinsieker gemotiveerd zijn dan werknemers die een dergelijke mobiliteit niet bezitten.

9.a. Jongere werknemers zullen – en door hun meerdere ambitie en door de maatschappelijke benadrukking van de ‘succes’-waarde – aspecten die betrekking hebben op ‘capaciteiten-ontwikkeling’, ‘voortkomen’ en ‘persoonsontplooiing’ belangrijker vinden dan ‘ouderen’. Oudere werknemers die ambities in voldoende mate hebben kunnen realiseren of hun ambities ‘noodgedwongen’ hebben aangepast en waarvoor de ‘succes’-waarde minder stringent is, zullen daarentegen zekerheid van werk belangrijker vinden.

b. Personen, kort in dienst resp. kort in een bepaalde functie, zullen – enerzijds door de correlatie met ‘jong-zijn’ anderzijds doordat zij in het algemeen aan het begin van een ondernemings-loopbaan (waar deze dan ook mag aanvangen) resp. functie-waarmaken staan – meer belang hechten aan aspecten betrekking hebbende op ontplooiing, voortkomen, en capaciteitenontwikkeling dan personen lang in dienst resp. lang in een bepaalde functie. Laatstgenoemde werknemerscategorieën zullen daarentegen meer dan eerstgenoemde het accent leggen op arbeidsvoorwaarden.

c. Doordat gehuwde werknemers in economisch opzicht meer afhankelijk zijn van hun arbeidssituatie dan hun niet-gehuwde collega’s, zullen gehuwde (mannelijke) werknemers arbeidsvoorwaarden (zekerheid van werk) en loon als arbeidsmotief belangrijker vinden dan ongehuwde (mannelijke) werknemers.

Met betrekking tot de relatie tussen onafhankelijke variabelen en arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid:

10. – Beambten zullen meer tevreden zijn dan arbeiders (beambten hebben meer mogelijkheden tot bevrediging van hun behoeften dan arbeiders).

– Hooggeschoolde arbeiders/lager kader zullen meer tevreden zijn dan arbeiders van uitvoerend niveau en dan beambten die qua functieniveau niet boven dat van het lager kader uitgaan.

– Het (met name academisch gevormd) hoger kader zal door een ruimer (minder aan de huidige arbeidssituatie gebonden) referentiekader minder tevreden zijn dan het middenkader.

– Gezien de veronderstelde correlatie met arbeidssatisfactie geldt een en ander ook voor de mate waarin arbeiders en beambten etc. van elkaar verschillen in arbeidsbereidheid in de zin van betrokkenheid huidige bedrijfspositie.

11.a. Als gevolg van een met een stijging van het opleidingsniveau ge-

paard gaande toenemende kritische werkhouding zal de satisfactie met het werk zelf (N.B. niet met de totale arbeidssituatie) lager zijn naarmate het werknemers betreft met een hoger opleidingsniveau.

b. Gezien de grotere onafhankelijkheid en het ruimer referentiekader zullen werknemers met een academische opleiding minder tevreden zijn met de arbeidssituatie en zich minder bij de huidige bedrijfspositie betrokken voelen dan werknemers zonder academische opleiding.

c. Binnen eenzelfde, qua arbeidspositie, niveau van werkzaamheden, zullen werknemers met een lagere opleiding meer tevreden zijn met de totale arbeidssituatie dan werknemers met een hogere opleiding (referentiegroeptheorie).

12. a. Binnen eenzelfde beroepencategorie (zelfde niveau van werkzaamheden) zullen werknemers, die – gezien het beroep van hun vader – afkomstig zijn uit een ‘lager’ sociaal milieu, meer tevreden zijn met de arbeidssituatie dan werknemers afkomstig uit een ‘hoger’ sociaal milieu: de tevredenheid met de arbeidssituatie neemt toe naarmate men meer op de maatschappelijke ladder stijgt.

b. Als men de satisfactie meet van een aantal bij dezelfde (buiten de randstad gevestigde) onderneming werkzame personen, dan zal blijken dat personen die in de streek, waarin de onderneming gevestigd is, geboren en getogen zijn meer tevreden zijn met hun totale arbeidssituatie en sterker betrokken zijn bij hun bedrijfspositie dan personen die van elders (en vooral van de randstad) afkomstig zijn.

13. a. De satisfactie zowel met het werk zelf als met de totale arbeidssituatie neemt toe met het stijgen der leeftijd; deze tendens geldt ook voor de relatie tussen leeftijd en betrokkenheid huidige bedrijfspositie.

b. Naarmate men langer deel uitmaakt van een arbeidsorganisatie stijgt de loyaliteit met deze organisatie; met de stijging van het dienstverband nemen satisfactie en betrokkenheid huidige bedrijfspositie toe. Deze toeneming is sterker dan de stijging als gevolg van de leeftijdsfactor. Wat betreft de relatie tussen aantal jaren in een en dezelfde functie doorgebracht en arbeidssatisfactie c.q. betrokkenheid huidige bedrijfspositie veronderstellen wij geen verband.

c. Ongehuwde (mannelijke) werknemers zullen, door de – in economisch opzicht – geringere afhankelijkheid van hun arbeidssituatie, kritischer staan tegenover deze arbeidssituatie en het werk hierin dan gehuwde werknemers. Deze meer kritische houding uit zich in een lagere satisfactie met de totale arbeidssituatie en in een geringere be-

trokkenheid bij de huidige bedrijfspositie. Aangezien de mate van onafhankelijkheid (t.a.v. de huidige arbeidssituatie) van ongehuwde werknemers nog groter is dan de mate van onafhankelijkheid van de jongere werknemer of de werknemer met een hoog opleidingsniveau veronderstellen wij dat de ongehuwde (mannelijke) werknemer het minst tevreden is en de geringste betrokkenheid bezit.

14. Werknemers in dienst van de overheid zullen meer tevreden zijn met de mate waarin extrinsieke factoren in de arbeidssituatie aanwezig zijn dan werknemers werkzaam in het particuliere bedrijfsleven.

15. Werknemers die deel uitmaken van een vakorganisatie – en zeer zeker werknemers die tot het kader van een vakorganisatie behoren – zullen meer tevreden zijn met de totale arbeidssituatie en zich sterker betrokken voelen bij hun huidige bedrijfspositie dan werknemers die geen lid zijn van een vakorganisatie.

2. schema van onderzoeksvariabelen

Toetsing van vorenvermelde hypothesen maakt het noodzakelijk de volgende variabelen in het onderzoek te betrekken:

voor wat betreft afhankelijke variabelen, de variabelen:

- motivatiestructuur (werkoriëntatie)
 - belangrijkheid intrinsieke aspecten
 - belangrijkheid extrinsieke aspecten
- arbeidssatisfactie
 - satisfactie (totale) arbeidssituatie
 - satisfactie werk zelf
- arbeidsbereidheid (in de zin van betrokkenheid huidige bedrijfspositie)
- perceptie mate van aanwezigheid 'motiverende' factoren in arbeidssituatie.

voor wat betreft onafhankelijke variabelen, de variabelen:

- sociale- en bedrijfsstratificatie (niveau van werkzaamheden)
- niveau en aard van de opleiding
- milieu van herkomst
 - mate van stijging c.q. daling maatschappelijke ladder*

* Vastgesteld m.b.v. de beroepsprestige schaal van Van Heek en Vercruysse (1985).

- demografisch milieu (mate van mobiliteit?)
- leeftijd
- lengte dienstverband
- aantal jaren in huidige functie doorgebracht
- burgerlijke staat
- mate van participatie vakorganisatie
- bedrijfstak (overheid vs niet-overheid)

De in voorgaande hypothesen veronderstelde relaties kunnen globaliter als volgt worden weergegeven:

– met betrekking tot de onderlinge relatie afhankelijke variabelen:

		arbeidsmotivatiestructuur (werkoriëntatie)		arbeidssatisfactie		arbeids- bereidheid (betrokken- heid hui- dige be- drijfsposi- tie)	perceptie aanwezig- heid moti- verende factoren
		intrinsiek	extrinsiek	satisfactie werk zelf	satisfactie totale arbeids- situatie		
arbeidsmotivatie structuur (werkorien- tatie)	intrinsiek	×	negatief	–	–	–	–
	extrinsiek		×	–	–	–	–
arbeidssatisfactie	satisfactie werk zelf			×	positief	positief	positief
	satisfactie totale arbeids- situatie				×	positief	positief
arbeidsbereidh (be- trokkenh, huidige bedrijfspos.)						×	positief
perceptie aanwezig- heid motiverende factoren							×

– met betrekking tot de relatie positionele kenmerken en arbeidsmotivatiestructuur (werkoriëntatie):

		stijging niveau v. werk- zaam- heden	stijging oplei- dings- niveau	stijging maat- sch. ladder	daling maat- sch. ladder	grotere mobili- teit	hogere leeftijd	meer dienst- jaren	meer functie- jaren	gehuwd versus ongehuwd
accentuering										
motivatie- structuur	intrinsiek	meer	meer	–	–	meer	minder	minder	minder	minder
	extrinsiek	minder	minder	minder	–	minder	meer	meer	meer	meer

– met betrekking tot de relatie positionele kenmerken en arbeidssatisfactie (betrokkenheid huidige bedrijfspositie):

	sociale en bedrijfsstratificatie (niveau van werkzaamheden) beambten (hoger kader) beambten (midden kader) hooggeschoolde arbeiders (lager kader) laaggeschoolde arbeiders	stijging opleidingsniveau	stijging opleidingsniveau binnen eenzelfde beroeps-categorie (sociale stratificatie)	stijging maatschappelijke ladder binnen eenzelfde beroeps-categorie (sociale stratificatie)	grotere mobiliteit	hogere leeftijd	meer dienst-jaren	meer functie-jaren	gehuwd versus on-gehuwd	toename participatie vakorganisatie
satisfactie totale arbeidssituatie	laag } hoog hoog } laag	–	lager	hoger	lager	hoger	hoger	–	hoger	hoger
satisfactie werk zelf	laag } hoog* hoog } laag	lager	lager	–	lager	hoger	hoger	–	hoger	–
arbeidsbereidheid in de zin van betrokkenheid huidige bedrijfspositie	laag } hoog* hoog } laag	–	lager	hoger	lager	hoger	hoger	–	hoger	hoger

* gezien het merendeel der arbeiders uit 'laaggeschoolden' en het merendeel der beambten uit 'midden kader' bestaat.

3. wijze van toetsing

Naast een aantal vooronderzoeken zijn door ons twee (hoofd)onderzoeken uitgevoerd. Quinn en Kahn (1986) stellen dat een juiste beschrijving van de relatie tussen hiërarchisch niveau en arbeidsmotivatie onderzoek vereist waarbij alle in een arbeidsorganisatie voorkomende hiërarchische geledingen betrokken worden. Aangezien een deel van onze probleemstelling op deze relatie betrekking heeft zijn derhalve in het eerste onderzoek, uitgevoerd bij DSM-chemie, alle tot de DSM-organisatie behorende niveaus (met uitzondering van het topmanagement) meegenomen.

Het tweede onderzoek dat enkele maanden later plaatsvond, is uitgevoerd bij leden van het Centrum van Hoger Personeel in het nvv. (De onderzoeken worden in het vervolg aangeduid met DSM- respectievelijk CHP-onderzoek.)

De beide onderzoeken zijn elk met een speciaal doel opgezet hoewel beide, alleen of in combinatie met elkaar, een aantal hypothesen van gelijke strekking kunnen toetsen.

Het DSM-onderzoek (het eigenlijke hoofdonderzoek) had tot doel – met gebruikmaking van dezelfde onderzoeksmethode en onder constant-houding van een aantal factoren – vooral die hypothesen te toetsen die betrekking hebben op de verschillen in werkoriëntatie en satisfactie tussen diverse ‘hiërarchische’ niveaus, zowel naar bedrijfs- en sociale stratificatie als naar opleiding.

Het CHP-onderzoek had meer de bedoeling na te gaan hoe groot de invloed is op het totale arbeidsmotivatieproces van bepaalde factoren (opleidingsniveau, milieu van herkomst, arbeidssector) binnen eenzelfde ‘beroeps’-milieu.

4. voor-onderzoeken

Aan de twee onderzoeken zijn een drietal, hoewel – gezien de doeleinden –, hier niet volledig mee in verband staande, vooronderzoeken voorafgegaan. Deze vooronderzoeken hadden ieder afzonderlijk betrekking op een bepaalde afdeling van DSM. Naast het doel om aan de betrokken afdelingen meer inzicht te verschaffen in de wijze waarop de feitelijke arbeidssituatie wordt beleefd en in de factoren die in deze arbeidssituatie van invloed zijn op het totstandkomen van een bepaalde arbeidsvoldoening, hadden deze onderzoeken een tweetal doeleinden:

- a. toetsing van de vragenlijst
- b. analyse van de invloed van de feitelijke arbeidssituatie (aard van het werk, bedrijfspositie) op de arbeidssatisfactie.

De drie onderzoeken hadden, in chronologische volgorde van onderzoeksafneming, betrekking op:

1. een zeer hoogwaardige specialistische stafafdeling van 20 personen (voor de helft bestaande uit academici en voor de andere helft uit personen van HTS-niveau);
2. een vrij grote, nauw aan de produktie gelieerde, hulpdienst van ongeveer 150 personen (voornamelijk ongeschoolde arbeiders);
3. een deels direct deels indirect, bij de produktie betrokken staforgaan van 50 personen bestaande uit enerzijds beambten van merendeels HTS-niveau en anderzijds uit hoogwaardige arbeidersvaklieden.

Omdat de diverse onderzoeksresultaten, door het al te grote verschil in arbeidssituatie en door de differentiatie in onderzoeksperiode, in feite niet met elkaar konden worden vergeleken, hebben wij deze onderzoeken vooral gebruikt voor het signaleren van tendenzen en ter 'checking', inzake duidelijkheid, van de geoperationaliseerde vraagitems. Naar aanleiding van dit laatste is de uiteindelijke in de beide hoofdonderzoeken gehanteerde vragenlijst, qua terminologie, sterk vereenvoudigd en is gekozen voor een dusdanige opzet dat kan worden gesproken van een volledig gecodeerde vragenlijst (zie VIII.1).

De onderzoeksresultaten, verkregen uit de drie vooronderzoeken, waren minder geschikt voor factoranalyse. De bedoeling van deze factoranalyse was na te gaan welke vraagitems in verband met meting van het door ons gewilde relevant waren.

Deze factoranalyse (hoofdassenmethode (187); gevolgd door de pro en/of varimaxrotatie (188); heeft nu plaatsgevonden tijdens de verwerking van de resultaten van het eerste hoofdonderzoek.

5. opzet van de beide hoofdonderzoeken

het DSM-onderzoek

Binnen DSM is uit het personeel werkzaam op de chemische bedrijven en het Centraal Laboratorium een beredeneerde steekproef getrokken van ongeveer 260 personen. Beredeneerd omdat bij het trekken van de steekproef met een aantal factoren rekening moest worden gehouden en omdat voor deze steekproef slechts personen werkzaam in een chemische functie (produktie – staf – of research) in aanmerking kwamen. De onderzoeks-personen bezaten een arbeidssituatie waarvan het werk qua 'branch' niet verschilde.

Formeel kunnen bij DSM drie categorieën van personeel worden onderscheiden, te weten: arbeiders – beampten – en hoger personeel.

Deze categorieën verschillen van elkaar in status en in arbeidsvoorwaarden. Het onderscheid is hoofdzakelijk gebaseerd op het niveau van de werkzaamheden en op de meestal hiermee gepaard gaande differentiatie in opleiding.* Uitgaande van het opleidingscriterium behoren in het algemeen die personen tot de 'arbeiderscategorie' wier opleiding ligt beneden het niveau van middelbaar onderwijs; tot de 'beamtencategorie' de personen met middelbaar of hoger beroepsonderwijs, tot het 'hoger personeel' de personen met een academische opleiding.

Op basis van bovengenoemd onderscheid – met dien verstande dat binnen de arbeiderscategorie** ook nog een splitsing plaatsvond naar laaggeschoolden en hooggeschoolden (lager kader) – zijn de voor het onderzoek in aanmerking komende personen in subpopulaties (strata) onderverdeeld. Uit elk van deze strata (vier in totaal) is, deels at random, deels beredeneerd, een steekproef van ongeveer gelijke grootte getrokken.

Met de volgende punten is bij het trekken van deze gestratificeerde steekproeven rekening gehouden:

a) het onder controle houden van factoren als leeftijd, lengte dienstverband, aantal jaren doorgebracht in huidige functie, 'organisatiegraad' en demografisch milieu van herkomst (mobiliteit); in de vier getrokken steekproeven zijn deze variabelen op gelijke wijze verdeeld;

b) het bij het arbeiderspersoneel buiten beschouwing laten van de categorie ongeoefenden (i.v.m. de 'moeilijkheidsgraad' van de vragenlijst);

c) het niet meenemen bij het hoger personeel van personen zonder academische vooropleiding (te gering aantal) en van personen behorende tot het 'topmanagement' (geen duidelijke 'werknemers'-categorie).

Na het in acht nemen van bovenstaande punten werden de onderzoekspersonen via een 'at random'-tabel in de onderzoeksgroep gekozen.

het CHP-onderzoek

Het Centrum voor Hoger Personeel binnen het NVV omvat ca. 2800 leden. Behalve dat men lid moet zijn van een bij het NVV aangesloten vak-

* Dit in tegenstelling tot vele andere ondernemingen die tot de beamtencategorie ook het gehele personeel werkzaam in administratieve functies rekent.

** Uitgaande van in de procesindustrie geldende opleidingsvereisten.

organisatie, moet men, om in aanmerking te komen voor het lidmaatschap van het CHP, aan bepaalde criteria voldoen.

Het CHP beschouwt die werknemers als behorend tot het hoger personeel die functies vervullen, welke – voor zover in een bepaalde bedrijfstak geen zwaardere eisen gebruikelijk zijn – met zich brengen c.q. vereisen:

- het geven van leiding aan een zelfstandige afdeling, met dien verstande dat zich in feite of in de regel tussen deze functies en het normale uitvoerende personeel van die afdeling een aantal (middelbare) leidinggevende functies bevinden, en wel indien voor dat uitvoerende personeel gewoonlijk vereist is:

- geen scholing (LO) tenminste *vier* tussenliggende leidinggevende niveaus
 - scholing t.m. VGLO/LTS: tenminste *drie* tussenliggende leidinggevende niveaus
 - scholing t.m. ULO/UTS: tenminste *twee* tussenliggende leidinggevende niveaus
 - belangrijke (meerjarige) scholing en/of ervaring
- boven laatstgenoemd niveau: tenminste *een* tussenliggend leidinggevend niveau

of

- (mits voor de functie in het algemeen tenminste een middelbaar opleidingsniveau is vereist)

- hetzij het geven van leiding aan ervaren personeel van middelbaar opleidingsniveau

- hetzij het beschikken over een grote mate van creativiteit

of

- (mits voor de functie in het algemeen een universitair opleidingsniveau is vereist)

- hetzij belangrijke specialistische ervaring

- hetzij het beschikken over een grote mate van creativiteit.

Aan ongeveer 750 leden van het CHP (in de administratie opgenomen onder de letters A t.m. K), is een schrijven gestuurd met het verzoek aan het onderzoek mede te werken. Circa 250 personen hebben positief gereageerd. Uit een analyse van de op de vragenlijsten vermelde personalia kon worden geconstateerd dat deze groep van 250 personen praktisch in alle opzichten representatief was voor het totale CHP. Slechts in een opzicht was zij dit niet: in de uiteindelijke onderzoeksgroep bleken, naar verhouding, weinig personen werkzaam in een commerciële functie voor te komen.

6. type van onderzoek

Wetenschappelijk onderzoek is doelgericht menselijk handelen dat in een selectie van waarneembare feiten een meer dan toevallige orde hoopt te vinden, aldus Vercruysse (189). De aard van het geformuleerde probleem en de daaruit afgeleide hypothesen, zo stelt hij verder, helpen de onderzoeker te beslissen welk type onderzoek mogelijk en gewenst is. Met de keuze van het onderzoekstype is de algemene vorm bepaald die het onderzoeksontwerp zal krijgen.

Vercruysse (189, blz. 103 e.v.) onderkent vier typen van onderzoek:

explorerend onderzoek

beschrijvend onderzoek

verklarend onderzoek

toetsend onderzoek.

Albinski (190) spreekt slechts van toetsend en exploratie-onderzoek.

De Groot (191) daarentegen onderscheidt vijf typen van onderzoek, te weten: toetsingsonderzoek, instrumenteel nomologisch onderzoek, descriptief onderzoek, exploratief onderzoek, en interpretatief theoretisch onderzoek. Van Hoof (192) onderscheidt twee typen van onderzoek: beschrijvend en verklarend onderzoek, waarbij beschrijvend zowel vaststellend als exploratief en verklarend zowel explorerend als toetsend kan zijn.

Wanneer wij het interpretatief-theoretisch en het instrumenteel-nomologische onderzoek buiten beschouwing laten omdat eerstgenoemd onderzoekstype in zijn pure vorm niet empirisch is (er wordt geen nieuw materiaal verzameld) en het tweede type slechts tot doel heeft een instrument te maken of te standaardiseren (construeren van een vragenlijst) onderkennen alle genoemde auteurs min of meer de door Vercruysse genoemde typen van onderzoek.

Kenmerkend voor het *toetsend onderzoek* is dat een beperkt aantal gewoonlijk aan een theorie ontleende, onderling samenhangende hypothesen aan empirisch verzameld materiaal worden getoetst. Meestal betreft het hier een steekproef-onderzoek (191, blz. 317).

In een toetsend onderzoek gaat de onderzoeker uit van nauwkeurig geformuleerde hypothesen. De onderzoeker heeft zeer concrete en gefundeerde verwachtingen ten aanzien van de uitkomsten. Door middel van het onderzoek wil hij zijn hypothesen, dat wil zeggen zijn theorie, bevestigd zien (190, blz. 18).

Kenmerkend voor het *beschrijvend onderzoek* is dat volgens een bepaald

expliciet aangegeven systematiek dat wat zich op een bepaald gebied voordoet wordt geregistreerd, zonder dat anders dan door de principes van die systematiek zelf op theorie- of hypothesevorming wordt vooruitgelopen (191, blz. 320). Het beschrijvend onderzoek heeft tot doel vast te stellen of en in welke mate een of meer verschijnselen zich voordoen (192). In een beschrijvend onderzoek heeft de onderzoeker de bedoeling om door een zo willekeurig mogelijke selectie van een voldoende aantal gevallen een beschrijving te geven van een representatieve steekproef uit een grotere collectiviteit (189, blz. 107).

Explorerend onderzoek is een onderzoekstype dat het beste te beschrijven is als een tussenvorm tussen beschrijvend en toetsend onderzoek (191, blz. 322). Het woord exploratie houdt in dat het gebied, waarop het onderzoek zich richt, nog niet bekend is, of – in het gunstigste geval – niet goed bekend is (190, blz. 8).

Het explorerend onderzoek is een verkenning van het object ten einde te komen tot afbakening en operationalisering van begrippen of tot formulering van hypothesen en globale verklaring van verschijnselen (192). Het gaat er niet om het onderzoeksmateriaal toe te spitsen op het beantwoorden van specifieke vragen, maar om door een brede oriëntatie na te gaan welke lijnen zich voorlopig daarin laten trekken (189, blz. 104). De onderzoeker gaat wel uit van zekere verwachtingen, van een min of meer vaag theoretisch raam, hij is gericht op het vinden van bepaalde soorten samenhangen in zijn materiaal, maar deze zijn niet in de vorm van scherp gestelde (toetsbare) hypothesen vooraf door hem geformuleerd (191, blz. 322). Conclusies van een explorerend onderzoek kunnen niet hoger worden aangeslagen als hypothesen (190, blz. 19).

Het *verklarend onderzoek* heeft tot doel de relaties tussen verschijnselen vast te stellen, en niet zoals bij het beschrijvend onderzoek het verschijnsel als zodanig (192). Door middel van het verklarend onderzoek moet van factoren waarvan het oorzakelijk verband met een verschijnsel verondersteld wordt, beoordeeld worden, of er enige empirische grond bestaat een dergelijke hypothese te handhaven. Verklarend onderzoek helpt hypothesen omtrent oorzakelijke factoren aannemelijker maken (189, blz. 179).

Omdat de opsporing van onafhankelijke variabelen door middel van vergelijking geschiedt, is voor verklarend onderzoek noch representativiteit, noch het gebruik van gesloten classificaties vereist (189, blz. 109).

Bij het typeren van de aard van de beide door ons verrichte onderzoeken is het volgende vermeldenswaard.

Wanneer de beide onderzoeken zich zouden beperken tot het vaststellen van de samenhang enerzijds van de door ons onderscheiden tot het arbeidsmotivatieproces behorende deelprocessen: motivatiestructuur (werkoriëntatie), arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid, anderzijds van deze deelprocessen met een aantal positionele kenmerken, dan zouden de beide onderzoeken kunnen worden gekarakteriseerd als verklarende onderzoeken.

Zowel omtrent de tussen de deelprocessen bestaande onderlinge relatie als t.a.v. de relatie tussen deze deelprocessen en positionele kenmerken (als indicatoren van feitelijke arbeidssituatie en sociaal-cultureel milieu) zijn in de probleemstelling echter een aantal gedachten ontvouwd op grond waarvan een aantal hypothesen zijn geformuleerd die voor toetsing in aanmerking komen. Als zodanig zijn de beide onderzoeken (in de terminologie van Van Hoof) meer te karakteriseren als toetsend dan als exploratief, of (in de terminologie van De Groot) als exploratief onderzoek dat bijna als toetsingsonderzoek kan worden aangemerkt. De distincties explorerend en toetsend onderzoek vormen geen dichotomieën, aldus Van Hoof (192), doch eerder telkens twee polen op een continuüm. De twee onderzoeken bevinden zich o.i. ergens op deze lijn waarbij de afstand naar de toetsingspool soms kleiner soms groter is dan de afstand naar de exploratieve pool.

VIII. Techniek van onderzoek, materiaalverzameling, begripsoperationalisering, verwerking

1. techniek van onderzoek

Wanneer probleemstelling en hypothesen door incidering vertaald zijn in observatietermen, d.w.z. in termen die waarneembare verschijnselen aanduiden, doet er zich een nieuwe vraag voor, nl.: 'Hoe, langs welke weg, kunnen deze verschijnselen het meest doelmatig worden waargenomen?' (189, blz. 152).

De in de sociale wetenschappen meest voorkomende waarnemingstechnieken zijn de *observatie* en het *interview*.

Observatie (189, blz. 156) komt voor in een explorerende vorm (uiterlijk of participerend) en in een gestandaardiseerde vorm, de zgn. systematische observatie. Heeft de participerende en uiterlijke observatie het bezwaar dat men veel tijd nodig heeft en bovendien maar moet afwachten niet alleen of men iets te horen krijgt dat van belang is maar ook wat men te horen krijgt (het verkregen materiaal is weinig vergelijkbaar en generaliseerbaar), de systematische observatie is meestal niet toepasbaar vanwege de ontoegankelijkheid van de situatie.

Blijft over als waarnemingstechniek, het interview. Een methode die veelvuldig in het sociaal-wetenschappelijk onderzoek wordt toegepast. De onderzoeker die aan tijd en geld gebonden is zal veelal hierom van deze methode gebruik maken. In tegenstelling tot de andere methoden worden de gegevens via het interview langs 'kunstmatige' weg verkregen. Bij het vraaggesprek bevinden interviewer en ondervraagde zich in een bewuste communicatiesituatie (189, blz. 163). Op basis van de mate waarin de interviewer richting wil geven aan het gesprek kunnen drie vormen van interview worden onderscheiden (189, blz. 163):

het *vrije interview* (het zwaartepunt van het gesprek ligt zover mogelijk bij de ondervraagde);

de *enquête met behulp van gestandaardiseerde vragenlijst* (het zwaartepunt ligt zover mogelijk bij de interviewer);

het *kwalitatieve interview* (zwaartepunt ligt ergens tussen beide uitersten). In het vrije en kwalitatieve interview worden de vragen altijd mondeling gesteld. Beide vormen worden ook wel aangeduid met de benaming persoonlijk interview (190, blz. 81; 193, blz. 167). Bij de enquête met behulp van de gestandaardiseerde vragenlijst zijn de vragen schriftelijk, weshalve deze vorm meestal wordt aangeduid met schriftelijke enquête. Bij de schriftelijke enquête kan gebruik gemaakt worden van open of gesloten (= gestructureerde) vragen.

In ons onderzoek hebben wij gebruik gemaakt van de schriftelijke enquête waarbij de vragenlijst gestructureerd was (geprecodeerde antwoorden). Hiertoe waren wij om een aantal redenen genoodzaakt.

Wanneer men de resultaten van twee onderzoeken met elkaar wil vergelijken dan is een eerste vereiste dat methode en afneming van onderzoek in beide onderzoeken niet of nauwelijks van elkaar verschillen. Gezien de geografische spreiding van de onderzoekspersonen in het CHP-onderzoek was de enige methode om de gegevens binnen te krijgen de methode van de geschreven vragenlijst.

In het DSM-onderzoek hadden wij, daar de onderzoeksgroep op één plaats gelokaliseerd was, ook van het (open) interview gebruik kunnen maken. Dit zou het voordeel van meer achtergrondinformatie hebben meegebracht. Niet alleen echter om geen verschil met het CHP-onderzoek te creëren, maar ook om redenen van tijdgebrek en van gemakkelijke verwerkbaarheid (meetbaarheid) der gegevens hebben wij ook in het DSM-onderzoek de schriftelijke vraagmethode gebruikt. Het is ook om laatstgenoemde reden en vanwege het verkrijgen van eenduidig interpretatiemateriaal dat wij bovendien gekozen hebben voor geprecodeerde antwoorden. De vragen waren, zoals wij vermeldde, vooraf in een aantal vooronderzoeken getest op validiteit. Ondanks deze toetsing zijn in beide hoofdonderzoeken toch nog enkele vragen meegenomen waarvan achteraf gebleken is dat zij moeilijkheden bij de beantwoording opleverden. Bij de verwerking van de antwoordgegevens zijn deze vragen buiten beschouwing gelaten. Aangezien in de vooronderzoeken o.a. toetsing bij werknemers van uitvoerend niveau heeft plaatsgevonden mag, wat de andere vragen betreft, worden aangenomen, dat zij qua vraagstrekking voldoende duidelijk zijn overgekomen.

Ter introductie van het onderzoek ging in beide onderzoeken aan de vragenlijst een schrijven vooraf waarin niet alleen werd ingegaan op de doeleinden van het onderzoek, maar ook op de wijze waarop de adressant in de onderzoeksgroep terecht was gekomen, het sociologisch karakter

van het onderzoek, de 'anonimiteit' in de wijze van terugrapportering, en de procedure bij de afneming.

Ten einde de duidelijkheid van de in de enquête gestelde vragen en de daarbij geprecodeerde antwoorden nog meer te bevorderen, was elk onderdeel van de vragenlijst voorzien van een korte toelichting, eventueel met voorbeeld.

2. wijze van materiaalverzameling

In het DSM-onderzoek werd door de diverse personeelsdiensten met de betrokken onderzoekspersonen, nadat zij tevoren via een persoonlijk schrijven van het onderzoek op de hoogte waren gesteld, contact opgenomen aangaande plaats en tijd van onderzoek. Het onderzoek werd gedurende de maanden september-november 1969 (voornamelijk 'klas-sikaal', in groepen van 10-15 personen) uitgevoerd.

In het CHP-onderzoek werd in januari 1970 aan de daarvoor in aanmerking komende leden een schrijven plus vragenlijst toegestuurd. De betrokkenen werden verzocht, indien zij aan het onderzoek wilden meewerken, de vragenlijst binnen een maand te beantwoorden en te retourneren aan de onderzoeksleiding.

In tijd, plaats en wijze van beantwoording verschilde het CHP-onderzoek met dat van DSM: te weten \pm 2 maanden later, buiten bedrijfssituatie, individueel. Ook het volledig vrijblijvende karakter, wat deelname betreft, doet het CHP-onderzoek verschillen van dat van DSM, al was in dit laatste onderzoek deelname niet verplicht.

Deelname aan psycho-sociologische onderzoeken of opiniepeilingen die door het bedrijf of de instelling waar men werkzaam is zelf geïnitieerd of gestimuleerd worden doen meer gedwongen aan (in de zin van een verplichting tot) dan deelname aan onderzoeken van buiten-bedrijfs-instanties, van organisaties waar men niet afhankelijk van is, zeer zeker wanneer het organisaties betreft waar men – gezien zijn vrijwillig lidmaatschap – sympathiek tegenover staat.

In het DSM-onderzoek was aan ongeveer 260 personen gevraagd aan het onderzoek mee te werken. Aangezien twintig personen niet in staat/bereid waren aan het onderzoek deel te nemen en elf personen de vragenlijst gebrekking (niet volledig) hadden beantwoord kwamen 229 vragenlijsten voor verwerking in aanmerking, te weten: laaggeschoolde arbeiders (uitvoerend niveau), 49; hooggeschoolde arbeiders (lager kader), 58; beampten (middenkader), 64; hoger kader ('professionals'), 58.

Bij nadere analyse bleken de vier subgroepen, qua onder controle ge-

houden persoonskenmerken, niet af te wijken van de oorspronkelijke steekproef: laaggeschoolde arbeiders, hooggeschoolde arbeiders, ambten en hoger personeel vertoonden door het niet deelnemen van een aantal personen, geen afwijkingen t.o.v. elkaar wat betreft leeftijd, diensttijd, functiejaar, demografisch milieu (mobiliteit) en 'organisatiegraad'.

In het CHP-onderzoek werd door ongeveer 250 personen (30% van het totale aantal dat een vragenlijst was toegestuurd) de vragenlijst beantwoord. Van deze 250 vragenlijsten kwamen 210 voor verwerking in aanmerking.

3. *operationalisering van de begrippen**

3.1. *afhankelijke variabelen*

Gezien de probleemstelling en de hiervan afgeleide hypothesen diende de vragenlijst, voor wat betreft de meting van afhankelijke variabelen, zodanig te zijn opgezet dat per onderzoebspersoon gegevens werden verkregen omtrent

- a) de structuur van de arbeidsmotivatie (werkoriëntatie)
- b) de satisfactie met de totale arbeidssituatie en met het werk zelf
- c) de bereidheid tot het leveren van in de huidige arbeidssituatie door de 'hiërarchie' verlangde arbeidsprestaties (betrokkenheid huidige bedrijfspositie) en
- d) de perceptie van de mate van aanwezigheid 'motiverende' factoren.

ad a. structuur van de arbeidsmotivatie

Analyse van de motivatiestructuur betekent in feite een vaststellen van al datgene wat de persoon in een bepaalde situatie voor het realiseren van zijn door hem (h)erkende behoeften belangrijk vindt.

De onderzoebspersonen zijn derhalve een aantal arbeidssituatie-aspecten voorgelegd waarbij naast de vraagstelling 'welke aspecten verwant aan elkaar zijn' gevraagd werd aan te geven de mate van belangrijkheid in verband met behoeftebevrediging van elk aspect afzonderlijk.

Het betrof de navolgende aspecten:

- werk waarin je voortdurend bezig kunt zijn;
- werk waardoor je een bepaald aanzien in de maatschappij verkrijgt;
- werk waarin je vriendschappelijke relaties met anderen kunt opdoen;

* Voor een volledig overzicht van alle vraagitems zij verwezen naar bijlage 2.

- werk waarin je voor datgene wat je presteert, veel verdient,
- werk waarin je iets bijleert;
- werk dat het mogelijk maakt dat je je als persoon kunt ontwikkelen;
- werk waarin je zelfstandig kunt zijn;
- werk waardoor je bij vrienden en familie in aanzien staat;
- werk waarin medezeggenschap van de werknemers aanwezig is;
- werk waardoor je er zeker van bent dat je tot je pensionering kunt blijven werken,
- werk waarin je zelf beslissingen kunt nemen;
- werk dat respect afdwingt bij de collega's;
- werk waardoor je gezien de maatschappelijke en technische ontwikkeling ook in de toekomst sociale en financiële zekerheid hebt;
- werk waarin door Uw chef overleg met U plaatsvindt;
- werk waarvan het resultaat niet voor het bedrijf zichtbaar is,
- werk waarin je voldoende ontplooiingskansen krijgt,
- werk waarvan de secundaire arbeidsvoorwaarden (verlof, pensioen, ziekteverzekering, etc.) aantrekkelijk zijn;
- werk onder een technisch goede leiding,
- werk dat je in het bedrijf prestige verleent;
- werk waarin inzicht gegeven wordt in de algemene gang van zaken,
- werk waarin je met anderen kunt samenwerken;
- werk waarin je zelf leiding kunt geven;
- werk waardoor je vooruit kunt komen;
- werk onder leiding van een chef die in persoonlijk opzicht veel voor je doet;
- werk waardoor je het gevoel hebt dat je als persoon gewaardeerd wordt,
- werk in een groep (afdeling) waarin een prettige sfeer heerst;
- werk waarvan de werkomstandigheden (b.v. sfeer, lawaai, ruimte, licht, ventilatie, temperatuur, etc.) prettig/gunstig zijn,
- werk dat volledig gebruik maakt van al Uw capaciteiten en kundigheden,
- werk waarin geen spanningen of conflicten voorkomen;
- werk waarin je anderen behulpzaam kunt zijn.

Zoals gesteld dienden de onderzoekspersonen deze aspecten allereerst in een aantal groepjes (minimaal 3, maximaal 6) onder te verdelen, en wel zodanig, dat de aspecten die naar de mening van de onderzoekspersonen bij elkaar horen (sterk verwant zijn aan elkaar) in één groepje terecht zouden komen. Op de gegevens die uit deze verdeling naar voren kwamen is voor de totale DSM-groepering een verkorte clusteranalyse toegepast. De verkorte clusteranalyse (Knops, 194) houdt o.a. het volgende in: Een aantal beoordelaars groeperen (naar de mate van verwantschap) een aantal aspecten. (Het aantal groepen per beoordelaar hoeft niet constant te zijn). Zo ontstaat:

		aspecten					k
		1	2	3			
beoordelaars	1	A	B	A	A	C	
	2	B	B	C			
	3						
							n

Groep A van beoordelaar 1 hoeft niet overeen te komen met groep A van beoordelaar 2. Er zal inhoudelijk overeenstemming zijn tussen aspect i en aspect j wanneer per beoordelaar deze twee aspecten in dezelfde groep zitten. De mate van overeenstemming wordt bepaald door telling van het aantal keren dat twee aspecten per beoordelaar in dezelfde groep terecht komen (N.B. aan te duiden als de mate van affiniteit).

Op deze wijze kan een matrix worden opgesteld waarin de affiniteiten tussen alle aspecten genoteerd worden. Vervolgens past men de 'elementary linkage analysis' van McQuitty (195) toe; d.w.z. per kolom het grootste getal kenmerken (excl. diagonaal), vervolgens de grootste van deze getallen (kolom- en rijvariabelen vormen het begin van het eerste cluster) zoeken en daaraan toevoegen de variabelen die in dezelfde rij ook gekenmerkt zijn etc.!

Op de tweede plaats werd de onderzoekspersonen gevraagd – via de methode van de gedwongen Q sort-verdeling (196) – de belangrijkheid van de aspecten (als stimulans tot het leveren van de 'verlangde' arbeidsprestatie) aan te geven. De verdeling was 3-7-10-7-3, waarbij de codering per kolom varieerde van 1 t.m. 5 (zeer belangrijk = 1, minder belangrijk = 5). Deze belangrijkheidsscores zijn 'gefactoranalyseerd'.

ad b. de satisfactie met de totale arbeidssituatie en met het werk zelf

Behalve dat expliciet gevraagd werd naar de mate van tevredenheid met de totale arbeidssituatie is een aantal vragen gesteld waarin de onderzoekspersonen, telkens via een tweetal adjectieven, de *totale arbeidssituatie* naar een aantal dimensies dienden te beoordelen. Elke vraag kende een zevental antwoordmogelijkheden welke geplaatst waren op een schaal

waarvan de polen elkaars tegengestelde waren b.v. positief-negatief; pessimistisch-optimistisch.

De volgende vragen werden in dit verband gesteld:

Ik ben over mijn huidige werksituatie	optimistisch	pessimistisch
Door mijn huidige werksituatie voel ik mij	sterk	zwak
Ik vind mijn huidige werksituatie	vervelend	interessant
Tegenover mijn huidige werksituatie sta ik	positief	negatief
Ik vind dat de huidige werksituatie mij	aanspreekt	afstompt
In mijn huidige werksituatie voel ik mij	onbelangrijk	belangrijk
Mijn huidige werksituatie maakt mij	onzeker	zeker
Door mijn huidige werksituatie voel ik mij	niet productief	productief
Mijn huidige werksituatie vind ik	saaï	afwisselend
Over mijn huidige werksituatie ben ik	ontevreden	tevreden
Met mijn huidige werksituatie kan ik mij	verenigen	niet verenigen
Ik vind mijn huidige werksituatie	zonder inhoud	leerzaam
Ten aanzien van mijn capaciteiten vind ik mijn huidige werksituatie	beperkend	verruimend
Mijn huidige werksituatie maakt mij	neerslachtig	opgeruimd
Ik voel mij in mijn huidige werksituatie	vrij	onvrij
Ik vind mijn huidige werksituatie	plezierig	onplezierig
Tegenover mijn huidige werksituatie voel ik mij	dankbaar	ondankbaar
In mijn huidige werksituatie voel ik mij	niet geslaagd	geslaagd
Door mijn huidige werksituatie voel ik mij	nutteloos	nuttig
Ik voel mij door mijn huidige werksituatie	niet gewaardeerd	gewaardeerd
Ik word in mijn huidige werksituatie	op juiste waarde geschat	onderschat
Mijn huidige werksituatie maakt mij	enthousiast	onverschillig
Tegenover mijn huidige werksituatie sta ik	met	zonder
Ik vind mijn huidige werksituatie	vertrouwen	vertrouwen
	ontmoedigend	bemoedigend

De codering van de diverse antwoordmogelijkheden was van 1 tot 7, variërend van respectievelijk een minder gunstig tot een zeer gunstig oordeel.

Bovenstaande vragen waren voor het toetsen van de hypothesen, m.u.v. de 'satisfactie'-vraag, niet wezenlijk relevant. Wij hebben ze echter in de vragenlijst opgenomen ten einde na te gaan welke dimensie-oordelen sterk met elkaar samenhangen. Vandaar dat ook op de beantwoording

van deze uitspraken een factoranalyse is uitgevoerd. De dimensies 'zich gewaardeerd voelen' en 'op juiste waarde geschat worden' blijken met de 'tevredenheids'-dimensie een factor te vormen.

De tevredenheid met het werk zelf kon worden aangeduid door aan te geven via 4 gradaties – variërende van 'volledig mee eens' tot 'helemaal niet mee eens' – in hoeverre men het eens was met de uitspraak: 'Over het werk dat ik nu doe ben ik zeer tevreden.' Een codering van 1 betekende zeer tevreden, een codering van 4 zeer ontevreden.

ad c. arbeidsbereidheid in de zin van betrokkenheid huidige bedrijfspositie

De bereidheid tot het leveren van in de 'huidige arbeidssituatie' door de 'hiërarchie' verlangde arbeidsprestaties komt o.a. tot uiting in de betrokkenheid van de werknemer met zijn huidige bedrijfspositie. Uitgaande van een vragenlijst van Lodall en Kejner (197) is een aantal uitspraken geformuleerd die in meerdere of mindere mate als indicatoren kunnen dienen voor deze betrokkenheid. De onderzoekspersonen dienden, wederom m.b.v. 4 gradaties, bij elke uitspraak aan te geven in welke mate zij het met het betreffende eens waren. Per uitspraak was – naar gelang het antwoord varieerde van meer betrokkenheid naar minder betrokkenheid – een antwoordscore mogelijk van 1 tot en met 4.

De volgende uitspraken werden in dit verband aan de onderzoekspersonen voorgelegd:

- men kan iemand het beste beoordelen naar het werk dat hij levert
- ik sta met hart en ziel achter het werk dat ik nu doe
- als ik aan mijn werk ben vliegt de tijd om
- het werk dat ik nu doe neemt in mijn totale levenssituatie op dit moment een zeer belangrijke plaats in
- het werk dat ik nu doe wil ik altijd precies voor elkaar hebben
- ik voel mij persoonlijk zeer sterk bij mijn huidige werk betrokken
- ik ben bereid over te werken zelfs als ik hiervoor niet extra word betaald
- ik zou willen blijven werken ook al zou ik financieel daartoe niet genooddaakt zijn
- in mijn huidige werksituatie zou ik een extra belasting of meer verantwoordelijkheid geen bezwaar vinden
- wanneer ik met vrienden over mijn huidige werk praat doe ik dat met plezier
- ik zou zeer teleurgesteld zijn als zou blijken dat ik voor bepaalde werkzaamheden die ik prettig vind niet zo geschikt zou zijn
- ik zou liever thuis blijven dan gaan werken
- ik ga helemaal op in mijn huidige werk
- ik zou op dit moment geen ander werk willen doen dan het werk dat ik nu doe
- over problemen die zich overdag in mijn werk voordoen denk ik thuis dikwijls na
- mijn huidige werksituatie spoort mij aan tot het leveren van veel en goed werk

Voor berekening van de mate waarin iemand zich bij zijn huidige bedrijfspositie betrokken voelt, is uitgegaan (door sommering) van die uitspraken die volgens de factoranalyse een lading van .50 of meer in de eerste factor hadden. Een hoge score op deze uitspraken betekent een geringe betrokkenheid, een lage score een sterke betrokkenheid.

ad d. perceptie mate van aanwezigheid 'motiverende' factoren

Arbeidsvoldoening kan worden gezien als de resultante van de discrepantie tussen hetgeen men verwacht van de arbeidssituatie alsmede van het effect der arbeidsprestatie welke van de werknemer verlangd wordt, en datgene wat men krijgt uit de arbeidssatisfactie, de uitkomst als zodanig.

De arbeidssatisfactie zal dus hoog zijn wanneer aan de verwachtingen in grote mate wordt tegemoet gekomen. In hoeverre aan de verwachtingen wordt tegemoet gekomen kan worden vastgesteld door na te gaan in welke mate de diverse als arbeidsmotief belangrijk gevonden aspecten, in de feitelijke arbeidssituatie aanwezig zijn.

Ten aanzien van de ad a. vermelde 30 werkaspecten is aan de onderzoekspersonen gevraagd om aan te geven met behulp van een 5-puntschaal – variërende van 'in hoge mate aanwezig' (score 1) tot 'in hoge mate afwezig' (score 5) – in welke mate de aspecten (ieder afzonderlijk) in de arbeidssituatie aanwezig waren.

3.2. onafhankelijke variabelen

In de beide onderzoeken zijn ter vaststelling van een aantal de feitelijke arbeidssituatie en het sociaal-cultureel milieu kenmerkende posities gegevens gevraagd omtrent functieniveau (alleen DSM), bedrijfstak en aard van de functie (alleen CHP), genoten onderwijs, leeftijd, geboorteplaats, lengte dienstverband huidige arbeidsorganisatie, aantal jaren in huidige functie, burgerlijke staat, beroep vader, participatie vakorganisatie. Door deze gegevens was het mogelijk de diverse onderzoeksresultaten af te zetten naar de volgende, veelal alleen statistisch onderscheiden, grootheden:

- a. sociale- en bedrijfsstratificatie (niveau van werkzaamheden);
- b. opleidingsniveau;
- c. stijging of daling maatschappelijke ladder;
- d. leeftijdsklasse;
- e. aantal dienstjaren bij huidige werkgever;
- f. aantal jaren in huidige functie;

- g. gehuwd-ongehuwd ;
- h. streek van herkomst ;
- i. actief of passief lidmaatschap vakorganisatie.

4. wijze van verwerking

Vooraf zijn bij het trekken van de DSM-steekproef op basis van 'niveau van werkzaamheden' (sociale en bedrijfsstratificatie) de volgende subcategorieën onderscheiden: laaggeschoolde arbeiders (uitvoerend niveau), hooggeschoolde arbeiders (lager kader), beambten (middenkader), hoger personeel ('professionals'). Achteraf zijn aan de hand van persoons- en positiegegevens en rekening houdende met de door ons gestelde hypothesen, in de beide onderzoeken nog een aantal subgroepen onderscheiden. (N.B. Wat het DSM-onderzoek betreft dient echter te worden gesteld dat het merendeel van de variabelen, op grond waarvan deze subgroepen zijn onderscheiden, dusdanig gemanipuleerd zijn dat hun correlatie met de variabele 'niveau van werkzaamheden' o is.)

In de voorgaande paragraaf hebben wij per geoperationaliseerde afhankelijke variabele reeds aangegeven op welke wijze de antwoorden door ons gecodeerd zijn. Met behulp van deze codering hebben wij via de computer:

1. per onderscheiden subcategorie kunnen vaststellen
 - a. de gemiddelde belangrijkheid als arbeidsmotief van elk der onderscheiden werkaspecten ;
 - b. de gemiddelde mate van aanwezigheid van de onder a. onderscheiden werkaspecten ;
 - c. de gemiddelde mate van tevredenheid met het werk zelf ;
 - d. de gemiddelde mate van tevredenheid met de totale arbeidssituatie en de gemiddelde score naar andere dimensies dan tevredenheid ;
 - e. de gemiddelde score per 'arbeidsbereidheid'-item.
2. een factoranalyse kunnen uitvoeren (alleen DSM-onderzoek) op de per onderzoekspersoon per vraag-item verkregen antwoorden
3. per subcategorie de gemiddelde score voor elke via de factoranalyse naar voren gekomen factoren (afhankelijke variabelen) kunnen berekenen (door de 'ruwe' scores van de per betrokken onderzoekspersoon op de in een bepaalde factor naar voren komende gelijkgerichte aspecten op te tellen en te delen door het aantal onderzoekspersonen en het aantal aspecten)
4. de correlatie tussen de afhankelijke variabelen onderling kunnen

analyseren, (DSM-onderzoek) zowel voor de totale onderzoeksgroep als voor de onderscheiden subgroepen.

Niet is nagegaan in hoeverre bepaalde positionele kenmerken als onafhankelijke variabelen meer van invloed zijn dan andere. Een dergelijke analyse is slechts mogelijk ofwel, indien in het onderzoek met frequentietabellen gewerkt wordt, door middel van een verdere uitsplitsing binnen elke subgroep naar andere positionele kenmerken ofwel, indien niet met frequentietabellen gewerkt wordt maar met correlaties, m.b.v. partiële correlaties. Verdere uitsplitsing levert dusdanige kleine subgroepen op dat toetsing nauwelijks uitvoerbaar is, terwijl partiële correlatie, d.w.z. de correlatie tussen afhankelijke en onafhankelijke variabelen (enkelvoudige correlatie) gecorrigeerd voor de invloed van andere onafhankelijke variabelen, moeilijkheden oplevert in verband met het feit dat het merendeel van de onafhankelijke variabelen (in het DSM-onderzoek) gemanipuleerd is (N.B. de correlatie van deze variabelen met de variabele 'niveau van werkzaamheden' dient o te zijn!)

IX. Analyse onderlinge relatie afhankelijke variabelen

1. Resultaten cluster- en factoranalyse

Op de volgende vragenlijstonderdelen is via factoranalyse nagegaan in hoeverre bepaalde vraagitems met elkaar samenhangen:

- 1) vragen m.b.t. de belangrijkheid arbeidssituatie-aspecten als arbeidsmotief (analyse motivatiestructuur);
- 2) vragen m.b.t. arbeidsbereidheid;
- 3) vragen m.b.t. beoordeling totale arbeidssituatie.

Als criterium voor de mate waarin bepaalde items met elkaar samenhangen (tot een en dezelfde factor behoren) hebben wij een factorlading van (absoluut gezien) .50 als drempelwaarde genomen.

De resultaten van de factoranalyse uitgevoerd op de onder 3) vermelde vragen zijn niet in de hierna volgende paragraaf weergegeven doch alleen in een bijlage (bijlage 5) aangezien dit onderdeel in het kader van hypothesentoetsing niet belangrijk was.

Naast vorenvermelde factoranalyses is tevens een clusteranalyse ('elementary linkage analysis') uitgevoerd. Deze analyse had betrekking op dat onderdeel van de vragenlijst, waarin de onderzoekspersonen gevraagd werd aan te geven welke van de als arbeidsmotief onderscheiden arbeidssituatie-aspecten met elkaar verwant zijn.

1.1. structuur arbeidsmotivatie (werkoriëntatie)

Uit de (verkorte) clusteranalyse – naar de mate waarin de dertig onderscheiden werksituatie-aspecten bij elkaar horen – kwamen de volgende clusters naar voren (zie voor een uitgebreide weergave, bijlage 3):

Cluster 1

aspect 7 'werk waarin je zelfstandig kunt zijn' (7-11: 171)

aspect 11 'werk waarin je zelf beslissingen kunt nemen' (11-23: 151)
aspect 23 'werk waarin je zelf leiding kunt geven'.

Cluster 2

aspect 2 'werk met maatschappelijk aanzien'
aspect 8 'werk dat in aanzien staat van vrienden' (2-8: 164)
aspect 12 'werk dat respect afdwingt bij collega's (2-12: 120)
aspect 20 'werk dat je in het bedrijf prestige verleent' (2-20: 129)

Cluster 3

aspect 10 'zekerheid van werk tot pensionering' (10-14: 147)
aspect 14 'werk waardoor je sociaal financieel geborgen bent' (14-18: 144)
aspect 18 'werk met gunstige arbeidsvoorwaarden'

Cluster 4

aspect 13 'werk waarin je anderen behulpzaam kunt zijn' (13-21: 143)
aspect 21 'werk waarin je met anderen kunt samenwerken' (21-27: 120)
aspect 3 'werk waarin je vriendschappelijke relaties opdoet' (13-3: 123)
aspect 27 'werk in een afdeling met een prettige sfeer'

Cluster 5

aspect 1 'werk waarin je voortdurend bezig kunt zijn' (1-5: 132)
aspect 5 'werk waarin je iets bijleert' (5-6: 120)
aspect 6 'werk met mogelijkheden tot persoonsontwikkeling'.

De factoranalyse – naar de mate waarin de dertig werksituatie-aspecten qua belangrijkheid aan elkaar verwant zijn – leverde de volgende factoren op, uitgaande van a) een drempelwaarde van + of —.50 b) de hoogste lading, indien een aspect in meer dan een factor voorkomt:

Factor 1

aspect 14	zekerheid van werk tot pensionering	— .67
aspect 10	werk waardoor je sociaal financieel geboren bent	— .68
aspect 18	werk met gunstige arbeidsvoorwaarden	— .78
aspect 28	werk met gunstige werkomstandigheden	— .51

Factor 2

aspect 3	werk waarin je vriendschappelijke relaties opdoet	.52
----------	---	-----

aspect 13	werk waarin je anderen behulpzaam kunt zijn	.68
aspect 21	werk waarin je met anderen kunt samenwerken	.62
en tegengesteld:		
aspect 4	werk met hoog loon	— .60
aspect 24	werk waardoor je vooruit kunt komen	— .56

Factor 3

aspect 2	werk met maatschappelijk aanzien	.73
aspect 8	werk dat in aanzien staat van vrienden	.72
aspect 12	werk dat respect afdwingt bij collega's	.54
aspect 20	werk dat je in het bedrijf prestige verleent	.63

Factor 4

aspect 15	werk waarin door de chef overleg wordt gepleegd	.50
aspect 19	werk onder technisch goede leiding	.66
aspect 22	werk waarin inzicht gegeven wordt in de algemene gang van zaken	.58

Factor 5

aspect 7	werk waarin je zelfstandig kunt zijn	.62
aspect 11	werk waarin je zelf beslissingen kunt nemen	.73
aspect 23	werk waarin je zelf leiding kunt geven	.69

Factor 6

aspect 6	werk met mogelijkheden tot persoonsontwikkeling	.61
aspect 17	werk met voldoende ontplooiingskansen	.69
aspect 29	werk dat gebruik maakt van je capaciteiten	.62
en tegengesteld		
aspect 25	werk o.l.v. een chef die in persoonlijk opzicht veel voor je doet	— .52

Factor 7

aspect 1	werk waarin je voortdurend bezig kunt zijn	— .70
aspect 5	werk waarin je iets bijleert	— .55

Factor 8

aspect 16	werk waarvan het nut voor het bedrijf zichtbaar is	— .70
-----------	--	-------

Bij oblique roteren blijken alleen de correlaties tussen de factoren 1 en 5 (.38) en 5 en 6 (.40) significant te zijn. (N.B. tussen 1 en 6 bestaat een correlatie van .24).

De hierboven vermelde factoren kunnen op de volgende wijze omschreven worden:

Factor 1 bestaat uit een aantal aspecten welke betrekking hebben op arbeidsvoorwaarden en werkomstandigheden

Factor 2 bestaat uit een tweetal aspectgebieden welke negatief met elkaar correleren: enerzijds de 'human relations' aspecten, anderzijds de aspecten 'loon/promotie'

Factor 3 bevat de aspecten betrekking hebbende op 'status/maatschappelijk aanzien'

Factor 4 bestaat uit een drietal aspecten welke min of meer de 'wijze van leidinggeven' betreffen

Factor 5 bestaat uit aspecten betrekking hebbende op het 'autonoom bezig kunnen zijn in de werksituatie'

Factor 6 bestaat uit aspecten welke kunnen worden aangeduid met 'zelfrealisatie/ontplooiing'

Factor 7 en 8 zijn door het gering aantal aspecten moeilijk benoembaar (resp. 'bezig zijn' en 'rendement').

Tussen 'arbeidsvoorwaarden/werkomstandigheden' en de aspecten betrekking hebbende op 'autonomie' blijkt een negatieve* correlatie, tussen 'autonomie' en 'zelfrealisatie/ontplooiing' een positieve correlatie.

De factoren 3, 4, 7 en 8 zijn niet alleen eenduidig maar bovendien van de overige factoren onafhankelijk. De statusaspecten blijken overigens – zo blijkt uit de overige resultaten – nauwelijks naar onderscheiden werknemerscategorieën te differentiëren. De aspecten betrekking hebbende op wijze van leidinggeven (welke tenderen naar instrumenteel leiderschap) blijken geen verband te houden met de overige aspecten van motivatiestructuur. De hypothese lijkt gewettigd dat de relevantie van de wijze van leidinggeven meer bepaald wordt door de arbeidssituatie dan door de (overige) arbeidsmotivatie.

Als relevante motivatiestructuur-dimensies – waarvan wij zowel a) de relatie met arbeidsbereidheid en arbeidssatisfactie, als b) de wijze waarop bepaalde onafhankelijke variabelen hierop van invloed zijn, willen nagaan – gaan wij uit van de factoren 1, 2, 5 en 6. Het betreft hier de volgende aspectgebieden:

1) het aspectgebied arbeidsvoorwaarden/werkomstandigheden (zuiver extrinsieke aspecten)

* Op basis van de onderlinge correlatie tussen factor 1 en factor 5 (.38) en gezien de negatieve lading van de aspecten 10, 14, 18 en 28 in factor 1 en de positieve lading van de aspecten 7, 11 en 23 in factor 5.

- 2) de aspectgebieden 'human relations' en 'loon/promotie' (noch extrinsiek/noch intrinsiek)
- 3) het aspectgebied 'autonomie' (zuiver intrinsieke aspecten)
- 4) het aspectgebied 'zelfrealisatie/ontplooiing' (eveneens zuiver intrinsieke aspecten).

Gezien hun negatieve correlatie willen wij in de hierna volgende analyses van 'human relations' en 'loon/promotie' de relevantie apart nagaan. Van de aspectgebieden 'autonomie' en 'zelfrealisatie/ontplooiing' willen wij daarentegen, gezien hun positieve correlatie, tezamen de relevantie vaststellen.

Bij het vaststellen in welke mate de diverse aspectgebieden belangrijk worden gevonden resp. aanwezig zijn in de feitelijke arbeidssituatie gaan wij uit van de gemiddelde scores, voor wat betreft 'arbeidsvoorwaarden/werkomstandigheden' op de aspecten 10, 14, 18 en 28;

voor wat betreft 'human relations' op de aspecten 3, 13 en 21;

voor wat betreft 'loon/promotie' op de aspecten 4 en 24;

voor wat betreft 'autonomie' en 'zelfrealisatie' op de aspecten 7, 11 en 23 en 6, 17, 29 en 25 (waarbij aspect 25 tegengesteld is meegenomen).

1.2. *arbeidsbereidheid (betrokkenheid huidige bedrijfspositie)*

Uit de factoranalyse (bijlage 6) blijkt dat niet alle uitspraken zijn aan te merken als indicator van de bereidheid tot het leveren van in de huidige arbeidssituatie door de 'hiërarchie' verlangde arbeidsprestaties. Twee duidelijk van elkaar te onderscheiden factoren (drempelwaarde, absoluut gezien, van .50) kwamen naar voren.

In de eerste factor bevonden zich die uitspraken die o.i. inderdaad betrekking hebben op de mate van betrokkenheid met de huidige bedrijfspositie zoals:

- | | |
|---|---------|
| var. 2. ik sta met hart en ziel achter het werk dat ik nu doe. | (+ .70) |
| 14. ik zou op dit moment geen ander werk willen doen dan het werk dat ik nu doe | (+ .67) |
| 13. ik ga helemaal op in mijn huidige werk | (+ .66) |
| 16. mijn huidige werksituatie spoort mij aan tot het leveren van veel en goed werk | (+ .69) |
| 10. wanneer ik met vrienden over mijn huidige werk praat doe ik dat met plezier | (+ .55) |
| 4. het werk dat ik nu doe neemt in mijn levenssituatie op dit moment een zeer belangrijke plaats in | (+ .54) |
| 6. ik voel mij persoonlijk zeer sterk bij mijn huidige werk betrokken. | (+ .54) |
- (N.B. De uitspraken 17 en 18 respectievelijk 'tevredenheid' en gemiddelde score aanduidend zijn buiten beschouwing gelaten!)

In de tweede factor bevonden zich drie uitspraken die o.i. minder betrekking hebben op een arbeidsbereidheid in de huidige arbeidssituatie (gezien hun 'lage lading' in factor 1) maar meer op een algemene bereidheid tot werken: een bereidheid tot arbeiden waarbij de 'financiële noodzaak' voor de betrokken werknemer geen overwegende rol speelt. De volgende uitspraken kwamen met een lading van (absoluut gezien) $\geq .50$ in deze 2e factor naar voren:

- 7. ik ben bereid over te werken zelfs als ik hier niet extra voor wordt betaald; (— .65)
- 8. ik zou willen blijven werken ook al zou ik financieel daartoe niet noodzaak zijn; (— .54)
- 12. ik zou liever thuis blijven dan gaan werken (negatieve bereidheid). (+ .53)

Als indicatie voor een 'arbeidsbereidheid' in de zin van 'betrokkenheid huidige bedrijfspositie' (de mate waarin de werknemer wil voldoen aan de eisen verbonden aan de huidige arbeidssituatie) geldt derhalve de gemiddelde score op de uitspraken 2, 13, 16, 14, 10, 4 en 6, terwijl als indicatie voor de 'bereidheid tot het leveren van een – los van de huidige arbeidssituatie – financieel niet noodzakelijke arbeidsprestatie' (de meer 'algemene' arbeidsbereidheid) de gemiddelde score op de uitspraken 7, 8 en 12 (waarbij de score op 12 vanwege de 'negatieve' formulering 'positief' gecodeerd dient te worden) in aanmerking komt.

Aangezien deze 2 indicatoren van arbeidsbereidheid niet identiek aan elkaar behoeven te zijn en op een andere wijze tot stand kunnen komen* dient het schema van afhankelijke variabelen ook op dit punt te worden aangepast.

2. resultaten correlatie-analyse

Welke afhankelijke variabelen zijn onderscheiden?

De volgende (voor onderzoek relevante) afhankelijke variabelen zijn in de analyse betrokken:

- structuur arbeidsmotivatie (werkoriëntatie)
 - accentuering als arbeidsmotief van 'zuiver intrinsieke' aspecten
 - accentuering als arbeidsmotief van 'zuiver extrinsieke' aspecten
 - accentuering als arbeidsmotief van 'loon/promotie' aspecten
 - accentuering als arbeidsmotief van 'human relations' aspecten.

* Bevestiging of ontkenning van de uitspraken 7, 8 en 12 is b.v. voor een deel afhankelijk van tussen werknemers bestaande verschillen in arbeidsvoorwaarden (al of niet vergoeding van overwerk).

- perceptie mate van aanwezigheid in de arbeidssituatie van :
 - ‘zuiver intrinsieke’ aspecten
 - ‘zuiver extrinsieke’ aspecten
 - ‘loon/promotie’ aspecten
 - ‘human relations’ aspecten
- satisfactie totale arbeidssituatie
- satisfactie werk zelf
- bereidheid tot het leveren van in de huidige arbeidssituatie door de ‘hiërarchie’ verlangde arbeidsprestaties (betrokkenheid huidige bedrijfspositie)
- bereidheid tot het leveren van – los van de huidige arbeidssituatie – financieel niet noodzakelijke arbeidsprestaties (‘algemene’ arbeidsbereidheid).

Tussen welke afhankelijke variabelen heeft een correlatieberekening plaatsgevonden?

In de hiernavolgende bladzijden zijn de volgende correlaties weergegeven :

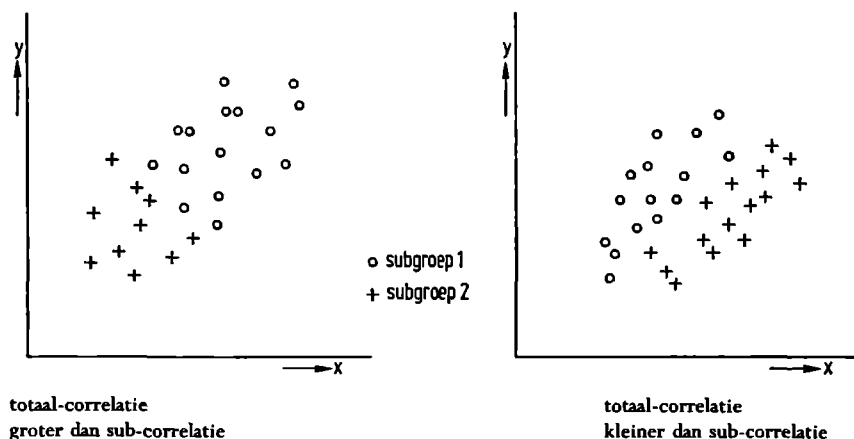
- a. onderlinge correlatie betrokkenheid huidige bedrijfspositie, bereidheid tot het leveren van financieel niet noodzakelijke arbeidsprestaties, satisfactie werk zelf en satisfactie totale arbeidssituatie ;
- b. correlatie betrokkenheid huidige bedrijfspositie, bereidheid tot het leveren van financieel niet noodzakelijke arbeidsprestaties, satisfactie werk zelf, satisfactie totale arbeidssituatie met :
 - accentuering als arbeidsmotief van ‘zuiver extrinsieke’ aspecten
 - accentuering als arbeidsmotief van ‘zuiver intrinsieke’ aspecten
 - accentuering als arbeidsmotief van ‘human relations’ aspecten
 - accentuering als arbeidsmotief van ‘loon/promotie’ aspecten ;
- c. correlatie betrokkenheid huidige bedrijfspositie, bereidheid tot het leveren van financieel niet noodzakelijke arbeidsprestaties, satisfactie werk zelf, satisfactie totale arbeidssituatie met :
 - beleving aanwezigheid ‘zuiver extrinsieke’ aspecten
 - beleving aanwezigheid ‘zuiver intrinsieke’ aspecten
 - beleving aanwezigheid ‘human relations’ aspecten
 - beleving aanwezigheid ‘loon/promotie’ aspecten.

De correlatieberekening heeft plaatsgevonden zowel voor de totale DSM-onderzoeksgroep als voor de vier daarbinnen op basis van ‘niveau van werkzaamheden’ onderscheiden subgroeperingen. Eveneens heeft een correlatieberekening plaatsgehad naar, op basis van andere onafhankelijke variabelen, onderscheiden subgroepen.

Aangezien het hier echter, m.u.v. de opleidingsvariabele, merendeels variabelen betreft waarmee zodanig gemanipuleerd is dat hun correlatie met de variable 'niveau van werkzaamheden' praktisch tot 0 gereduceerd is, dient deze correlatieberekening uiterst voorzichtig geïnterpreteerd te worden. De bij deze 'gemanipuleerde' variabelen naar voren komende verbanden kunnen voor een deel immers het gevolg zijn van de door ons uitgevoerde manipulatie.

In de weergave van de resultaten van de correlatie-analyse hebben wij ons derhalve hoofdzakelijk beperkt tot de onafhankelijke variabele 'niveau van werkzaamheden'. Slechts daar waar bij een andere 'onafhankelijke' variabele een o.i. opvallende correlatie naar voren komt, is deze ook weergegeven.

Bij de interpretatie van de in de tabellen vermelde correlaties dient met het volgende rekening te worden gehouden. De 'totale' correlatie (d.w.z. de correlatie tussen twee variabelen berekend voor de totale onderzoeksgroep) hoeft niet het gemiddelde te zijn van de 'sub' correlaties (d.w.z. van de correlaties per subgroep). In onderstaande figuur, waarbij 2 subgroepen zijn onderscheiden, wordt dit geïllustreerd.



In de linkerfiguur is binnen elk subgroep geen duidelijke correlatie. De correlatie in de totaalgroep wordt geïntroduceerd door verschillen tussen de subgroepen. Men zou kunnen zeggen dat de beide variabelen x en y gerelateerd zijn aan de subgroepen (elke groep heeft zijn eigen kenmerkende waardegebied). De totaalcorrelatie tussen x en y is *indirect* (via de groepen) en dus schijnbaar.

Wanneer de 'totaal' correlatie groter of gelijk is aan de subcorrelatie

dan volgt hieruit dat kennelijk de gecorreleerde variabelen beide samenhangen met het gezichtspunt waarnaar de totaalgroep is verdeeld in subgroepen. In de rechterfiguur is wel een duidelijke correlatie tussen x en y binnen de groepen. De verschillen tussen de groepen hebben hier een versturende invloed, waardoor de 'totaal' correlatie kleiner wordt. Uit de hierna volgende tabellen blijkt niet dat een van beide situaties zich voordoet.

2.1. onderlinge correlatie arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid

In tabel 1 zijn de scores weergegeven van de mate waarin satisfactie met het werk zelf, satisfactie totale arbeidssituatie, betrokkenheid huidige bedrijfspositie en bereidheid tot het leveren van – los van de betrokken arbeidssituatie – financieel niet noodzakelijke arbeidsprestaties met elkaar correleren.

Tabel 1. Onderlinge correlatie arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid

	correlatie tussen :					
	betrokkenheid bij huidige bedrijfspositie en satisfactie werk zelf	betrokkenheid bij huidige bedrijfspositie en satisfactie totale arb. situatie	betrokkenheid bij huidige bedrijfspositie en bereidheid tot het leveren van een financieel niet noodzakelijke arbeidsprestatie	satisfactie werk zelf en satisfactie totale arb. situatie	bereidheid tot het leveren van een financieel niet noodzakelijke arbeidsprestatie en satisfactie werk zelf	bereidheid tot het leveren van een financieel niet noodzakelijke arbeidsprestatie en satisfactie totale arb. situatie
totale onderzoeksgroep (aantal 229)	.70	.51	.45	.47	.30	.28
<i>Niveau van werkzaamheden</i>						
– categorie laaggeschoolde* arbeiders (aantal 49)	.86	.42	.58	.43	.50	.24
– categorie hooggeschoolde* arb. (lager kader) (aantal 58)	.49	.51	.49	.49	.39	.33
– categorie beampten (middelbaar en hoger beroepsond.) (aantal 64)	.53	.56	.53	.47	.29	.30
– categorie hoger personeel (acad. opl.) (aantal 58)	.61	.59	.61	.50	.40	.45

* wat betreft scholingseisen procesindustrie

- personen 20-30 j. (aant. 39)	.72	.63	.51	.64	.43	.46
- personen 30-35 j. (aant. 57)	.71	.59	.63	.53	.49	.38
- personen 35-40 j. (aant. 63)	.67	.20	.34	.24	.25	.17
- personen 40-45 j. (aant. 45)	.69	.41	.18	.30	.02	.03
- personen \geq 45 j. (aant. 25)	.71	.75	.48	.73	.22	.32

Naar aanleiding van bovenvermelde correlatie-coëfficiënten kan het volgende worden geconstateerd:

- Nagenoeg over de gehele linie bestaat er een zeer sterk positief verband tussen arbeidsbereidheid (in de zin van betrokkenheid huidige bedrijfspositie) en satisfactie met het werk zelf.

Eveneens is er een, hoewel niet zo sterk als vorenvermelde relatie, positief verband tussen:

- betrokkenheid huidige bedrijfspositie en satisfactie totale arbeids-situatie
- satisfactie werk zelf en satisfactie totale arbeidssituatie
- betrokkenheid huidige bedrijfspositie en de bereidheid tot het leveren van financieel niet noodzakelijke arbeidsprestaties etc.
- Minder stringent was het (positieve) verband tussen satisfactie (zowel met werk zelf als met totale arbeidssituatie) en de bereidheid tot het leveren van financieel niet noodzakelijke arbeidsprestaties etc. Opvallend is dat vooral bij oudere werknemers (> 35 jaar) deze relatie bijna niet aanwezig is.

2.2. correlatie arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid met motivatiestructuur

In de tabellen 2 t.m. 5 zijn de correlaties weergegeven tussen de mate waarin bepaalde aspectgebieden als arbeidsmotief belangrijk worden gevonden en de mate van arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid.

- Op grond van de in de tabellen 2 t.m. 5 weergegeven correlatiescores kan worden geconstateerd dat in het algemeen geen (duidelijk) positief of negatief verband bestaat tussen motivatiestructuur enerzijds en arbeidssatisfactie (zowel met werk zelf als met totale arbeidssituatie) en betrokkenheid huidige bedrijfspositie anderzijds.

Een uitzondering hierop vormen de arbeiderscategorieën voor wat betreft de negatieve relatie tussen de accentuering van zuiver extrinsieke aspecten als arbeidsmotief en de mate van arbeidssatisfactie.

- Tussen de mate waarin de aspecten loon/promotiekansen als arbeidsmotief benadrukt worden en arbeidssatisfactie/betrokkenheid huidige bedrijfspositie bestaat een licht negatief verband. Bij werknemers met

Tabel 2. Correlatie arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid met accentuering zuiver extrinsieke aspecten

	correlatie tussen :			
	belangrijkheid (zuiver) extrinsieke aspecten en			
	betrokkenheid huidige bedrijfspositie	satisfactie totale arbeidssituatie	bereidheid tot het leveren van een financieel niet noodzakelijke arb. prestatie	satisfactie werk zelf
Totale onderzoeksgroep (aantal 229)	.01	.12	-.32	.12
<i>Niveau van werkzaamheden</i>				
- categorie laaggeschoolde* arbeiders (aantal 49)	-.19	-.01	-.05	-.15
- categorie hooggeschoolde* arbeiders (lager kader) (aantal 58)	-.06	.24	-.28	.11
- categorie beampten (middelbaar en hoger beroepsonderwijs) (aantal 64)	.06	.19	-.17	.19
- categorie hoger personeel (acad. opl.) (aantal 58)	.10	.16	-.05	.20

Tabel 3. Correlatie arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid met accentuering zuiver intrinsieke aspecten

	correlatie tussen			
	belangrijkheid (zuiver) intrinsieke aspecten en :			
	betrokkenheid huidige bedrijfspositie	satisfactie totale arbeidssituatie	bereidheid tot het leveren van een financieel niet noodzakelijke arb. prestatie	satisfactie werk zelf
Totale onderzoeksgroep (aantal 229)	-.12	-.10	.25	-.22
<i>Niveau van werkzaamheden</i>				
- categorie laaggeschoolde* arbeiders (aantal 49)	-.27	-.11	-.09	-.33
- categorie hooggeschoolde* arbeiders (lager kader) (aantal 58)	-.21	-.33	.09	-.34
- categorie beampten (middelbaar en hoger beroepsond.) (aantal 64)	-.08	-.06	.01	-.11
- categorie hoger personeel (acad. opl.) (aantal 58)	.13	.02	.19	.04

* wat betreft scholingseisen procesindustrie

Tabel 4. Correlatie arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid met accentuering 'human-relations' aspecten

	correlatie tussen. belangrijkheid 'human-relations' aspecten en:			
	betrokkenheid huidige bedrijfspositie	satisfactie totale arbeids- situatie	bereidheid tot het leveren van een financieel niet noodzake- lijke arb. prestatie	satisfactie werk zelf
Totale onderzoeksgroep (aantal 229)	.11	.08	.07	.12
<i>Niveau van werkzaamheden</i>				
- categorie laaggeschoolde* arb. (aantal 49)	.23	.17	-.08	.33
- categorie hooggeschoolde* arbeiders (lager kader) (aantal 58)	.13	.22	.12	.11
- categorie beampten (middelbaar en hoger beroepsond.) (aantal 64)	.09	-.15	.21	.07
- categorie hoger personeel (acad. opl.) (aantal 58)	-.06	.09	-.04	-.11

Tabel 5. Correlatie arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid met accentuering loon/promotie aspecten

	correlatie tussen belangrijkheid loon/promotie aspecten en:			
	betrokkenheid huidige bedrijfspositie	satisfactie totale arbeidssituatie	bereidheid tot het leveren van een financieel niet noodzake- lijke arb. prestatie	satisfactie werk zelf
Totale onderzoeksgroep (aantal 229)	-.18	-.19	-.21	-.16
<i>Niveau van werkzaamheden</i>				
- categorie laaggeschoolde* arb. (aantal 49)	-.18	-.19	-.21	-.16
- categorie hooggeschoolde* arbeiders (lager kader) (aantal 58)	-.19	-.20	-.33	-.14
- categorie beampten (middelbaar en hoger beroepsond.) (aantal 64)	-.08	.03	-.23	-.22
- categorie hoger personeel (acad. opl.) (aantal 58)	-.15	-.34	-.25	-.09
<i>NB</i>				
werknemers met alleen LO (aantal 22)	-.43	-.30	-.26	-.39
werknemers ≤ 5 dienstjaren (aantal 38)	-.28	-.42	-.36	-.26
werknemers > 8 jaar in huidige functie (aantal 29)	.51	.55	.10	.40

* wat betreft scholingseisen procesindustrie

alleen 10, werknemers met een academische opleiding(!) en werknemers ≤ 5 dienstjaren is deze relatie sterker negatief. De relatie is daarentegen vrij positief bij werknemers langer dan 8 jaar in hun huidige functie werkzaam.

– Ten aanzien van de relatie tussen motivatiestructuur en de bereidheid tot het leveren van financieel niet noodzakelijke arbeidsprestaties etc. kan worden gesteld dat er in het algemeen *wel* sprake is van een (licht) verband: de mate waarin zowel 'zuiver extrinsieke' als 'loon/promotie' aspecten belangrijk worden gevonden, correleert negatief met de bereidheid tot het leveren van financieel niet noodzakelijke arbeidsprestaties etc.; de mate waarin 'zuiver intrinsieke' aspecten belangrijk worden gevonden, correleert daarentegen positief met de bereidheid tot het leveren van financieel niet noodzakelijke arbeidsprestaties.

Er bestaat geen verband tussen de accentuering van 'human relations' aspecten en de bereidheid tot het leveren van financieel niet noodzakelijke arbeidsprestaties.

2.3. correlatie arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid met mate van aanwezigheid (onderscheiden) aspectgebieden

In de tabellen 6 t.m. 9 zijn de correlaties weergegeven tussen de mate van (gepercipieerde) aanwezigheid van 'zuiver extrinsieke', 'zuiver intrinsieke', 'human relations' en 'loon/promotie'-aspecten en de mate van arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid.

Naar aanleiding van de tabellen 6 tot en met 9 kan worden geconstateerd dat naarmate de diverse aspecten meer in de feitelijke arbeidssituatie aanwezig zijn de arbeidssatisfactie (zowel met het werk zelf als met de totale arbeidssituatie) en de arbeidsbereidheid (zowel betrokkenheid huidige bedrijfspositie als bereidheid tot het leveren van financieel niet noodzakelijke arbeidsprestaties, etc.) globaliter toenemen.

Voorals wanneer 'zuiver intrinsieke' aspecten als meer aanwezig worden gepercipieerd blijkt dit een positieve uitwerking te hebben. De gepercipieerde aanwezigheid van 'zuiver extrinsieke' aspecten blijkt in vergelijking met de gepercipieerde aanwezigheid van 'zuiver intrinsieke', 'human relations' en 'loon/promotie' aspecten, daarentegen een minder positief effect te hebben. Met name bij beampten en hoger personeel blijkt dit het geval te zijn.

Tabel 6. *Correlatie arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid met (gepercipieerde) mate van aanwezigheid zuiver extrinsieke aspecten*

	correlatie tussen:			
	perceptie mate van aanwezigheid (zuiver) extrinsieke aspecten en:			
	betrokkenheid huidige bedrijfspositie	satisfactie totale arbeids- situatie	bereidheid tot het leveren van een financieel niet nood- zakelijke arb. prestatie	satisfactie werk zelf
Totale onderzoeksgroep (aantal 229)	.30	.23	.28	.35
<i>Niveau van werkzaamheden</i>				
- categorie laaggeschoolde* arbeiders (aantal 49)	.57	.13	.44	.59
- categorie hooggeschoolde* arbeiders (lager kader) (aantal 58)	.12	.17	.45	.36
- categorie beampten (middelbaar en hoger beroepsond.) (aantal 64)	.26	.39	.17	.21
- categorie hoger personeel (acad. opl.) (aantal 58)	.19	.08	.05	.20

Tabel 7. *Correlatie arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid met (gepercipieerde) mate van aanwezigheid zuiver intrinsieke aspecten*

	correlatie tussen:			
	perceptie mate van aanwezigheid (zuiver) intrinsieke aspecten en:			
	betrokkenheid huidige bedrijfspositie	satisfactie totale arbeids- situatie	bereidheid tot het leveren van een financieel niet nood- zakelijke arb. prestatie	satisfactie werk zelf
Totale onderzoeksgroep (aantal 229)	.58	.42	.45	.40
<i>Niveau van werkzaamheden</i>				
- categorie laaggeschoolde* arbeiders (aantal 49)	.74	.47	.38	.64
- categorie hooggeschoolde* arbeiders (lager kader) (aantal 58)	.60	.37	.59	.52
- categorie beampten (middelbaar en hoger beroepsond.) (aantal 64)	.33	.27	.27	.15
- categorie hoger personeel (acad. opl.) (aantal 58)	.63	.44	.40	.29

* wat betreft scholingseisen procesindustrie

Tabel 8. Correlatie arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid met (gepercipieerde) mate van aanwezigheid 'human-relations' aspecten

	correlatie tussen :			
	perceptie mate van aanwezigheid 'human-relations' aspecten en :			
	betrokkenheid huidige bedrijfspositie	satisfactie totale arbeids-situatie	bereidheid tot het leveren van een financieel niet noodzakelijke arb. prestatie	satisfactie werk zelf
Totale onderzoeksgroep (aantal 229)	.45	.26	.32	.37
<i>Niveau van werkzaamheden</i>				
- categorie laaggeschoolde* arbeiders (aantal 49)	.59	.23	.45	.58
- categorie hooggeschoolde* arbeiders (lager kader) (aantal 58)	.41	.47	.28	.44
- categorie beambten (middelbaar en hoger beroepsond.) (aantal 64)	.42	.40	.42	.25
- categorie hoger personeel (acad. op.) (aantal 58)	.28	-.02	.10	.06

Tabel 9. Correlatie arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid met (gepercipieerde) mate van aanwezigheid loon/promotie aspecten

	correlatie tussen :			
	perceptie mate van aanwezigheid loon/promotie aspecten en :			
	betrokkenheid huidige bedrijfspositie	satisfactie totale arbeids-situatie	bereidheid tot het leveren van een financieel niet noodzakelijke arb. prestatie	satisfactie werk zelf
Totale onderzoeksgroep (aantal 229)	.42	.41	.33	.35
<i>Niveau van werkzaamheden</i>				
- categorie laaggeschoolde* arbeiders (aantal 49)	.49	.27	.44	.50
- categorie hooggeschoolde* arbeiders (lager kader) (aantal 58)	.53	.39	.40	.60
- categorie beambten (middelbaar en hoger beroepsond.) (aantal 64)	.35	.36	.16	.24
- categorie hoger personeel (acad. opl.) (aantal 58)	.34	.53	.15	.07

* wat betreft scholingseisen procesindustrie

X. Invloed onafhankelijke variabelen (positionele kenmerken) op: structuur van de arbeidsmotivatie, arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid

Alvorens de resultaten m.b.t. de invloed van diverse positionele kenmerken op motivatie-structuur, arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid in de hierna volgende paragrafen weer te geven zij vermeld dat, evenals de resultaten m.b.t. de correlatie-analyse afhankelijke variabelen onderling, de per sub-groep verkregen scores m.b.t. elke afhankelijke variabele afzonderlijk niet t.o.v. elkaar getoetst zijn. Er is ook hier niet gestreefd naar een statistische bewijsvoering in de strenge betekenis van het woord. Veeleer is gepoogd via beschrijvende statistische methode te komen tot detectie van vermoedelijke 'eigenaardigheden' (verbanden, verschillen) in het waarnemingsmateriaal die als uitgangspunt kunnen dienen voor een meer gefundeerd opgezet experimenteel statistisch onderzoek. De scores zijn slechts bedoeld om bepaalde verbanden aannemelijk te maken. Daar waar de resultaten duidelijk consistent zijn, d.w.z. voor interpretatie vatbaar, hebben wij dit via een pijltekens aangegeven.

1. relatie positionele kenmerken en motivatiestructuur

Bij het weergeven van de belangrijkheidscores hebben wij ons beperkt tot de ook in het vorige hoofdstuk onderscheiden aspectgebieden: 'zuiver intrinsiek', 'zuiver extrinsiek', 'human relations' en 'loon/promotie'. De 'status' aspecten, waarvan reeds gesteld is dat deze nagenoeg geen verband houden met satisfactie en arbeidsbereidheid, worden algemeen als minder belangrijk gepercipieerd. Door bijna alle onderzoekspersonen, zowel in het DSM- als in het CHP-onderzoek, werden de statusaspecten als de minst belangrijke aangemerkt. Een in de bijlagen opgenomen grafische weergave van de belangrijkheidscores per werkaspect (naar de in het DSM-onderzoek onderscheiden categorieën laaggeschoolde arbeiders, hooggeschoolde arbeiders, beambten, hoger personeel) moge dit illustreren (bijlage 7).

In onderstaande tabellen is per aspectgebied en per positioneel kenmerk de mate van belangrijkheid weergegeven. De eerste tabel (tabel 10) heeft betrekking op de vier op basis van de variabele 'niveau van werkzaamheden' onderscheiden DSM steekproeven. De in deze tabel weergegeven resultaten zijn, in verband met het 'onder controle houden' van andere variabelen, duidelijk toe te schrijven aan de invloed van deze variabele. In de tweede tabel (tabel 11) zijn de belangrijkheidscores weergegeven naar andere (voor wat betreft het DSM-onderzoek gemanipuleerde) variabelen. Bij de interpretatie, d.w.z. bij het vaststellen van al of geen verband tussen een bepaalde motivatiestructuur en de betrokken variabele, dient men, i.v.m. het manipulatiekarakter van de variabele, voorzichtig te werk te gaan.

Nader onderzoek dient eigenlijk uit te maken in hoeverre generalisering hier op zijn plaats is. De in deze tabel eveneens opgenomen resultaten van het CHP-onderzoek kunnen echter bepaalde verbanden aannemelijk maken aangezien in het CHP-onderzoek geen manipulatie van onafhankelijke variabelen heeft plaatsgevonden.

Tabel 10. *Mate van belangrijkheid (als arbeidsmotief) werksituatie-aspecten naar 'niveau van werkzaamheden'**

	belangrijkheid (zuiver) intrinsieke aspecten (gemiddelde van 7 aspecten)	belangrijkheid (zuiver) extrinsieke aspecten (gemiddelde van 4 aspecten)	belangrijkheid loon/promotie aspecten (gemiddelde van 2 aspecten)	belangrijkheid 'human-rela- tions' aspecten (gemiddelde van 3 aspecten)
--	--	--	--	--

A. DSM-onderzoek

niveau van werkzaamheden

- categorie laaggeschoolde** arbeiders (aantal 49)	2,80	2,82	↑	2,62	3,13
- categorie hogeschoolde** arbeiders (aantal 58)	2,61	3,07		2,43	3,02
- categorie beampten, (middelbaar- en hoger beroepsonderwijs) (aantal 64)	2,48	3,31		2,49	3,15
- categorie hoger pers. (acad. opl.) (aantal 58)	2,14	3,71	↓	2,55	3,08

* hoe lager de score, hoe belangrijker (per aspect: 1 = zeer belangrijk, 5 = onbelangrijk)

** wat betreft scholingseisen procesindustrie

Op grond van de in tabel 10 weergegeven resultaten kunnen de volgende constatering worden gemaakt:

- Arbeiders en beampten en de binnen deze twee categorieën nog te onderscheiden statusgroeperingen of niveau-lagen verschillen niet van elkaar wat betreft de accentuering van loon/promotie en 'human relations' aspecten.
- Arbeiders zijn meer dan beampten georiënteerd op 'zuiver extrinsieke' aspecten en minder op 'zuiver intrinsieke' aspecten.
- Naarmate het niveau der werkzaamheden stijgt neemt het belang van 'zuiver intrinsieke' aspecten toe terwijl het belang van 'zuiver extrinsieke' aspecten afneemt.
- Het verschil in werkoriëntatie tussen hoger personeel en de overige 'niveaus' is veel groter dan andere tussen 2 niveaus bestaande verschillen. Tussen hoger personeel en overige werknemerscategorieën is een scherpe scheidingslijn te trekken; het hoger personeel heeft veel meer dan de overige werknemerscategorieën een motivatiestructuur waarin de 'zuiver intrinsieke' aspecten een zeer belangrijke en de 'zuiver extrinsieke' een onbelangrijke rol spelen.
- Het verschil in accentuering van 'zuiver intrinsieke' en 'zuiver extrinsieke' aspecten tussen hooggeschoold arbeiderspersoneel (lager kader) en beampten (merendeels middenkader) is geringer dan zowel het verschil tussen hooggeschoolde en laaggeschoolde arbeiders als het verschil tussen beampten en hoger personeel.

Tabel 11 geeft aanleiding tot de volgende opmerkingen:

- *niveau en aard van de opleiding*
- Naarmate het opleidingsniveau hoger is worden 'zuiver intrinsieke' aspecten belangrijker en 'zuiver extrinsieke' aspecten minder belangrijk gevonden.
- Wat het belang van 'zuiver intrinsieke' aspecten betreft zijn duidelijke scheidingslijnen te trekken enerzijds bij personen met alleen L.O. (veel minder 'intrinsiek' en veel meer 'extrinsiek' gemotiveerd dan de overige opleidingsniveaus) anderzijds bij universitair gevormden (veel meer 'intrinsiek' en veel minder 'extrinsiek' gemotiveerd).
- Werknemers welke geen (volledig) middelbaar onderwijs (HBS/ Gymn. etc.) hebben genoten verschillen niet sterk van elkaar wat betreft het belang van 'zuiver extrinsieke' aspecten.
- Werknemers met MAVO (Mulo-niveau) blijken meer dan de overige opleidingsniveaus loon en promotie belangrijk te vinden.

Tabel 11. Mate van belangrijkheid (als arbeidsmotief) werksituatie-aspecten naar andere 'positionele kenmerken'*

positionele kenmerken	belangrijkheid (zuiver) intrinsieke aspecten (gemiddelde van 7 aspecten)	belangrijkheid (zuiver) extrinsieke aspecten (gemiddelde van 4 aspecten)	belangrijkheid loon/promotie aspecten (gemiddelde van 2 aspecten)	belangrijkheid 'human-rela- tions' aspecten (gemiddelde van 3 aspecten)
-----------------------	--	--	--	--

A. DSM-onderzoek

niveau en aard van de opleiding

- personen met alleen LO (aantal 22)	2,94	2,88	2,68	2,84
- personen met alleen LTS (aantal 31)	2,68	2,92	2,58	3,09
- personen met Mulo, 3 jaar HBS/Gymn. (aantal 25)	2,65	2,98	2,22	3,27
- personen met MTS (vroeger UTS) aantal 36)	2,56	2,94	2,61	3,08
- personen met HBS/Gymnasium (aantal 24)	2,58	3,30	2,44	3,12
- personen met HTS (aantal 33)	2,40	3,46	2,48	3,19
- personen met acad. opleiding (aantal 58)	2,14	3,71	2,55	3,08

leeftijd

- personen < 35 jaar (aantal 96)	2,42	3,36	2,46	3,14
- personen 35-40 jaar (aantal 63)	2,53	3,14	2,40	3,23
- personen > 40 jaar (aantal 70)	2,62	3,17	2,75	2,93

dienstjaren (betrokken arbeidsorganisatie)

- personen ≤ 8 dienstjaren (aantal 78)	2,31	3,47	2,33	3,19
- personen > 8 ≤ 17 dienstjaren (aantal 94)	2,52	3,16	2,69	3,09
- personen > 17 dienstjaren (aantal 57)	2,72	3,07	2,48	2,98

aantal jaren huidige functie

- personen ≤ 1 jaar in huidige functie (aantal 45)	2,29	3,48	2,52	3,13
- personen 2-6 jaar in huidige functie (aantal 113)	2,52	3,26	2,45	3,13
- personen ≥ 6 jaar in huidige functie (aantal 71)	2,59	3,01	2,63	3,05

demografisch milieu van herkomst (Limburg versus niet Limburg)

- personen afkomstig van buiten Limburg (aantal 86)	2,33	2,43	2,51	3,10
- personen afkomstig uit Limburg (aantal 143)	2,61	3,13	2,52	3,10

participatie vakorganisatie

- personen lid van een vakorganisatie (aantal 188)	2,50	3,27	2,54	3,09
- personen geen lid van een vakorganisatie (aantal 41)	2,51	3,13	2,44	3,12

burgerlijke staat

- personen ongehuwd (aantal 17)	2,32	↑ 3,39	2,89	2,91	↑
- personen gehuwd (aantal 212)	2,52	3,23	↓ 2,49	↓ 3,11	↓

B. CHP-onderzoek

niveau en aard van de opleiding

- personen met MAVO of MBO (aantal 47)	2,23	3,18	↑ 3,17	2,86
- personen met HTS (of ander HBO) (aantal 115)	2,22	3,28	3,23	2,87
- personen met acad. opl. (aantal 48)	2,22	3,40	3,26	2,88

bedrijfstak (overheid versus niet overheid)

- personen werkzaam bij de overheid (aantal 99)	2,15	3,32	3,50	2,82
- personen niet werkzaam bij de overheid (aantal 111)	2,28	3,27	3,06	↓ 2,91

leeftijd

- personen < 45 jaar (aantal 58)	2,16	↑ 3,43	3,09	↑ 2,96	↓
- personen ≥ 45 jaar (aantal 152)	2,28	3,24	↓ 3,30	↑ 2,83	↓

dienstjaren (betrokken arbeidsorganisatie)

- personen ≤ 5 dienstjaren (aantal 45)	2,19	3,34	3,33	2,77
- personen 6-20 dienstjaren (aantal 66)	2,26	3,25	3,16	2,90
- personen ≥ 20 dienstjaren (aantal 98)	2,18	3,30	3,25	2,91

aantal jaren huidige functie

- personen ≤ 1 jaar in huidige functie (aantal 30)	2,19	3,42	3,21	2,75
- personen 2-6 jaar in huidige functie (aantal 56)	2,22	3,30	3,25	2,93
- personen ≥ 6 jaar in huidige functie (aantal 124)	2,21	3,26	↓ 3,23	2,88

participatie vakorganisatie

- personen actief lid van een vakorganisatie (aantal 31)	2,16	3,33	3,45	2,88
- personen niet actief lid van een vakorgani- satie (aantal 179)	2,22	3,29	3,21	↓ 2,87

* hoe lager de score, hoe belangrijker (per aspect: 1 = zeer belangrijk, 5 = onbelangrijk)

- Werknemers met alleen L.O. hechten, meer dan andere, belang aan 'human relations' aspecten.
- Het niveau van de opleiding brengt binnen de categorie hoger personeel (CHP-onderzoek) een (lichte) differentiatie teweeg wat de accentuering van 'zuiver extrinsieke' werkaspecten betreft: hoe lager de opleiding hoe belangrijker 'zuiver extrinsieke aspecten'. Voor wat betreft de accentuering van 'zuiver intrinsieke' werkaspecten, blijkt uit de afzonderlijke scores (zie onderstaande tabel) dat, het belang van aspecten welke betrekking hebben op autonomie en leidinggeven afneemt terwijl het belang van aspecten betrekking hebbend op kennis en persoonsontwikkeling toeneemt, naarmate het hoger personeel met een hogere opleiding betreft.

Tabel 12. Verschillen in belangrijkheid zuiver intrinsieke aspecten, binnen de categorie hoger personeel (CHP-onderzoek), naar opleidingsniveau

	personen met MAVO/MBO	personen met HBO	personen met academische opleiding
werk waarin je zelf beslissingen kunt nemen ←	1,83	2,01	2,17
werk waarin je zelf leiding kunt geven ←	1,94	2,19	2,67
werk waarin je iets bijleert →	3,34	3,13	2,71
werk met mogelijkheden tot persoonsontwikkeling ←	2,63	2,35	2,10

– milieu van herkomst

- Werknemers afkomstig uit Limburg (autochtonen) of werknemers die tot nu toe minder mobiel zijn geweest vinden 'zuiver extrinsieke' aspecten belangrijker en 'zuiver intrinsieke' aspecten minder belangrijk dan werknemers niet afkomstig uit Limburg (allochtonen) of dan werknemers die meer mobiel zijn geweest. Tussen beide categorieën bestaan geen verschillen in oriëntatie op 'loon/promotie' en 'human relations' aspecten.
- Tussen werknemers, behorende tot dezelfde beroepencategorie (b.v. hoger personeel), die – qua maatschappelijke status – gedaald, gelijkgebleven of gestegen zijn, bestaat geen verschil in werkoriëntatie. Wel is er een lichte tendens constateerbaar dat 'gedaalden' intrinsieker gemotiveerd zijn dan 'niet gedaalden'.

– *leeftijd, anciënniteit*

– Jongere werknemers hechten meer belang aan ‘zuiver intrinsieke’ en minder belang aan ‘zuiver extrinsieke’ aspecten dan oudere werknemers. Hetzelfde geldt voor werknemers kort in dienst versus werknemers lang in dienst respectievelijk kort in een bepaalde functie versus lang in een bepaalde functie.

– Op grond van de DSM-onderzoeksgegevens kan – hoewel in het CHP-onderzoek een dergelijke tendens niet zo duidelijk naar voren komt – worden gesteld dat naarmate de leeftijd stijgt resp. het dienstverband/aantal functiejaren toeneemt de werknemer minder ‘intrinsiek’ c.q. meer ‘extrinsiek’ gemotiveerd is (wordt).

– Jongere werknemers vinden ‘loon/promotie’ belangrijker als arbeidsmotief dan oudere werknemers. Oudere werknemers daarentegen (zie onderstaande tabel), hechten meer belang aan zekerheid van werk dan jongere werknemers.

Tabel 13. Verschillen in belangrijkheid ‘zekerheid van werk’ naar leeftijd

leeftijd	DSM-onderzoek			CHP-onderzoek	
	< 35 jaar	> 35 ≤ 40 jaar	> 40 jaar	< 45 jaar	≥ 45 jaar
aantal pp.	96	63	70	58	152
zekerheid van werk	→ 3,94	3,63	3,27	→ 4,07	3,53

– Oudere werknemers blijken eveneens meer belang te hechten aan ‘human relations’ aspecten als arbeidsmotief.

– Naar lengte dienstverband en naar aantal jaren in de huidige functie doorgebracht bestond tussen de onderscheiden categorieën van werknemers geen differentiatie in accentuering van ‘human relations’ en ‘loon/promotie’ aspecten.

– *burgerlijke staat*

– Ongehuwde werknemers hechten meer belang aan ‘zuiver intrinsieke’ en ‘human relations’ aspecten dan gehuwde werknemers. Gehuwde werknemers vinden daarentegen ‘zuiver extrinsieke’ aspecten en de aspecten ‘loon/promotie’ belangrijker dan ongehuwde werknemers.

– *participatie vakorganisatie*

– Tussen werknemers die lid zijn en hen die geen lid zijn van een vakbond bestaan geen verschillen in werkoriëntatie, met dien verstande dat wat

de accentuering van extrinsieke aspecten betreft vakbondsleden deze iets minder benadrukken dan niet-vakbondsleden.

– Tussen werknemers die actief en hen die passief lid zijn van een vakorganisatie bestaan eveneens geen verschillen in werkoriëntatie.

– *bedrijfstak*

– Uit het CHP-onderzoek blijkt dat hoger personeel in dienst van de overheid ‘zuiver intrinsieke’ aspecten ietwat sterker als arbeidsmotief benadrukt dan hoger personeel niet in dienst van de overheid. Laatstgenoemden vinden daarentegen loon en promotie belangrijker dan eerstgenoemden.

2. invloed feitelijke arbeidssituatie en sociaal-cultureel milieu op arbeidssatisfactie, arbeidsbereidheid, beoordeling arbeidssituatie

2.1. arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid

In de tabellen 14 en 15 zijn per positioneel kenmerk de scores vermeld m.b.t.:

- a. de bereidheid tot het leveren van een in de huidige arbeidssituatie door de hiërarchie verlangde arbeidsprestatie (betrokkenheid huidige bedrijfspositie);
- b. de bereidheid tot het leveren van – los van de huidige arbeidssituatie – financieel niet noodzakelijke arbeidsprestaties;
- c. de satisfactie met het werk zelf;
- d. de satisfactie met de totale arbeidssituatie.

De eerste tabel heeft wederom betrekking op de vier naar ‘niveau’ van werkzaamheden onderscheiden DSM-onderzoeksgroepen, terwijl in de tweede tabel de scores zijn weergegeven, naar andere (voor wat het DSM-onderzoek betreft gemanipuleerde) onafhankelijke variabelen. Ook hier dient te worden gesteld dat nader onderzoek eigenlijk gewenst is, wil men de in deze tweede tabel naar voren komende tendenties generaliseren.

Tabel 14. Arbeidsbereidheid en arbeidssatisfactie naar 'niveau van werkzaamheden'

	arbeidsbereidheid		arbeidssatisfactie	
	betrokkenheid huidige bedrijfspositie (gemiddelde van 7 aspecten, maximale betrokkenheid = 1 minimale betrokkenheid = 4)	de bereidheid om los van de huidige arbeids-situatie een financieel niet noodzakelijke arbeidsprestatie te leveren (gemiddelde van 3 aspecten, maximale bereidheid = 1 minimale bereidheid = 4)	satisfactie met werk zelf (maximale satisfactie = 1 minimale satisfactie = 4)	satisfactie met totale arbeidssituatie (maximale satisfactie = 7 minimale satisfactie = 1)

DSM-onderzoek

niveau van werkzaamheden

– categorie laaggeschoolde* arbeiders (aantal 49)	2,08	2,80	2,16	4,45
– categorie hooggeschoolde* arbeiders (aantal 58)	1,88	2,33	2,00	5,59
– categorie beambten (middelbaar- en hoger beroepsonderwijs) (aantal 64)	2,15	2,18	2,20	5,13
– categorie hoger pers. (acad. opl.) (aant 58)	2,11	1,86	2,35	4,67

* wat betreft scholingseisen procesindustrie

Tabel 15. Arbeidsbereidheid en arbeidssatisfactie naar andere positionele kenmerken

	arbeidsbereidheid		arbeidssatisfactie	
	betrokkenheid huidige bedrijfspositie (gemiddelde van 7 aspecten; maximale betrokkenheid = 1 minimale betrokkenheid = 4)	de bereidheid om los van de huidige arbeids-situatie een financieel niet noodzakelijke arbeidsprestatie te leveren (gemiddelde van 3 aspecten; maximale bereidheid = 1 minimale bereidheid = 4)	satisfactie met werk zelf (maximale satisfactie = 1 minimale satisfactie = 4)	satisfactie met totale arbeidssituatie (maximale satisfactie = 7 minimale satisfactie = 1)

positionele kenmerken

niveau en aard van de opleiding

- personen met alleen LO (aantal 22)	1,73	2,76	1,68	5,09
- personen met alleen LTS (aantal 31)	2,04	2,68	2,10	5,26
- personen met Mulo, 3 jaar HBS/Gymn. (aantal 25)	2,10	2,51	2,24	5,08
- personen met MTS (vroeger LTS) (aantal 36)	2,01	2,22	2,14	5,08
- personen met HBS/Gymnasium (aantal 24)	2,12	2,38	2,29	4,96
- personen met HTS (aantal 33)	2,04	2,05	2,27	5,06
- personen met acad. opl. (aantal 58)	2,11	1,86	2,35	4,67

leeftijd

- personen < 35 jaar (aantal 96)	2,19	2,33	2,55	4,48
- personen 35-40 jaar (aantal 63)	2,03	2,25	2,11	5,13
- personen ≥ 40 jaar (aantal 70)	1,89	2,20	2,04	5,57

dienstjaren (betrokken arbeidsorganisatie)

- personen ≤ 8 dienstjaren (aantal 78)	2,22	2,29	2,35	4,50
- personen > 8 ≤ 17 dienstjaren (aantal 94)	2,03	2,25	2,13	4,91
- personen > 17 dienstjaren (aantal 57)	1,87	2,31	1,98	5,49

aantal jaren huidige functie

- personen ≤ 1 jaar in huidige functie (aantal 45)	2,04	2,19	2,16	5,00
- personen 2-6 jaar in huidige functie (aantal 113)	2,12	2,27	2,26	4,91
- personen ≥ 6 jaar in huidige functie (aantal 71)	2,00	2,25	2,14	4,88

demografisch milieu van herkomst (Limburg versus niet Limburg)

- personen afkomstig van buiten Limburg (aantal 86)	2,16	2,08	2,24	4,81
- personen afkomstig uit Limburg (aantal 143)	1,99	2,38	2,14	5,08

participatie vakorganisatie

- personen lid van een vakorg. (aantal 188)	2,05	2,21	2,16	5,10
- personen geen lid van een vakorg. (aant. 41)	2,08	2,54	2,27	4,43

burgerlijke staat

- personen ongehuwd (aantal 17)	2,45	2,59	2,65	3,71
- personen gehuwd (aantal 212)	2,03	2,25	2,14	5,09

B. CHP-onderzoek

niveau en aard van de opleiding

- personen met MAVO of MBO (aantal 47)	1,95	1,91	2,17	5,37	}
- personen met HTS of ander HBO (aant. 115)	1,89	1,90	2,19	5,30	
- personen met acad. opl. (aantal 48)	1,99	1,82	2,31	4,69	

bedrijfstak (overheid versus niet overheid)

- personen werkzaam bij de overheid (aantal 99)	1,90	1,85	2,15	5,15
- personen niet werkzaam bij de overheid (aantal 111)	1,91	1,88	2,23	5,25

leeftijd

- personen < 45 jaar (aantal 58)	1,87	1,84	2,19	5,19
- personen ≥ 45 jaar (aantal 152)	1,92	1,88	2,20	5,21

dienstjaren (betrokken arbeidsorganisatie)

- personen ≤ 5 dienstjaren (aantal 46)	1,98	↓	1,91	2,29	}	4,89	↓
- personen 6-20 dienstjaren (aantal 66)	1,89	}	1,90	2,30		5,28	
- personen ≥ 20 dienstjaren (aantal 98)	1,89		1,84	2,14		↓	5,29

aantal jaren huidige functie

- personen ≤ 1 jaar in huidige functie (aantal 30)	1,96	1,84	2,17	5,13
- personen 2-6 jaar in huidige functie (aantal 56)	1,83	1,77	2,19	5,11
- personen ≥ 6 jaar in huidige functie (aantal 124)	1,92	1,92	2,21	5,29

participatie vakorganisatie

- personen actief lid van een vakorganisatie (aantal 31)	1,86	1,78	↑	2,00	↑	5,45	↑
- personen niet actief lid van een vakorganisatie (aantal 179)	1,91	1,88		2,23		5,16	

burgerlijke staat

- personen ongehuwd (aantal 11)	1,83	2,06	↓	2,18	5,19	↓
- personen gehuwd (aantal 199)	1,91	1,86		2,20	5,45	

stijging/daling maatschappelijke ladder

- personen op de maatschappelijke ladder gedaald of gelijk gebleven (aantal 38)	1,87	1,87	2,18	4,76	↓
- personen gestegen op de maatschappelijke ladder (aantal 172)	1,91	1,81	2,20	5,30	

Op grond van de in de tabellen 14 en 15 vermelde resultaten kunnen de volgende constateringën worden gemaakt:

– *algemeen*

– Dat de feitelijke arbeidssituatie een dominerende invloed uitoefent op arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid (in de zin van betrokkenheid huidige bedrijfspositie) blijkt uit de wijze waarop het CHP-onderzoek verschilt van het DSM-onderzoek.

De bereidheid tot het leveren van financieel niet noodzakelijke arbeidsprestaties, etc. blijkt in veel mindere mate afhankelijk te zijn van de feitelijke arbeidssituatie. Naar alle waarschijnlijkheid is het sociaal-culturele milieu hierop meer van invloed. Een en ander komt duidelijk naar voren wanneer wij het DSM – hoger personeel vergelijken met de CHP-onderzoeksgroep. Tussen DSM-academici en CHP-academici bestaan geen verschillen in satisfactie en bereidheid etc. Tussen CHP-academici en CHP-niet academici bestaan wel verschillen in satisfactie en betrokkenheid huidige bedrijfspositie maar niet in de bereidheid om financieel niet noodzakelijke arbeidsprestaties etc. te leveren.

– Daar waar kan worden aangenomen dat de feitelijke arbeidssituatie objectief gezien min of meer dezelfde is, doen zich toch verschillen voor tussen – op basis van een bepaald positioneel kenmerk (lidmaatschap vakorganisatie, burgerlijke staat, etc.) – onderscheiden werknemersgroeperingen. Het sociaal-cultureel milieu blijkt derhalve wel enige invloed uit te oefenen op de mate van arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid.

– *niveau van werkzaamheden*

– Hooggeschoolde arbeiders (lager kader) en beambten niet behorend tot het hoger personeel (middenkader) zijn meer tevreden met de totale arbeidssituatie dan laaggeschoolde arbeiders (uitvoerend personeel) en hoger personeel (indien het academici en geen topkader betreft). De relatie tussen hiërarchisch niveau (waarbij als hoogste niveau is genomen de academicus niet behorende tot het topkader) en 'overall'-satisfactie is kromlijinig: laag-hoog-laag.

– De betrokkenheid huidige bedrijfspostie blijkt het sterkst te zijn bij de categorie hooggeschoolde arbeiders.

– Bij stijging van het niveau der werkzaamheden neemt de bereidheid tot het leveren van financieel niet noodzakelijke arbeidsprestaties etc. toe.

– *niveau en aard van de opleiding*

– Geabstraheerd van de eigenlijke arbeidssituatie (niveau werk) blijkt

de opleiding geen duidelijke differentiatie teweeg te brengen in satisfactie werk zelf, in satisfactie totale arbeidssituatie, en in betrokkenheid huidige bedrijfspositie.

- Werknemers met alleen lager onderwijs blijken meer tevreden te zijn met het werk zelf en zich sterker betrokken te voelen bij de huidige bedrijfspositie dan werknemers met meer dan lager onderwijs.

- Hoe hoger de opleiding des te groter de bereidheid om, los van de huidige arbeidssituatie, financieel niet noodzakelijke arbeidsprestaties te leveren.

- Binnen de categorie hoger personeel (CHP-onderzoek) zijn niet-academici meer tevreden met werk en arbeidssituatie en voelen zij zich sterker betrokken bij hun huidige bedrijfspositie dan academici.

- De satisfactie- en bereidheidsscores van academici in het DSM-onderzoek wijken praktisch niet af van die van de academici in het CHP-onderzoek.

- *milieu van herkomst*

- Limburgers en niet-Limburgers of ‘mobiel’ en ‘niet mobiel’ geweest zijnde werknemers (?) verschillen niet van elkaar wat betreft de mate waarin zij met het werk en met de totale arbeidssituatie tevreden zijn.

- De in Limburg geboren (of niet mobiel geweest zijnde?) werknemers voelen zich sterker betrokken bij hun huidige bedrijfspositie dan de niet in Limburg geboren (of mobiel geweest zijnde?) werknemers.

De Limburger (of niet mobiel geweest zijnde werknemer?) toont daarentegen een geringere bereidheid tot het leveren van financieel niet noodzakelijke arbeidsprestaties, etc. dan de niet-Limburger (of mobiel geweest zijnde werknemer?).

- Binnen de categorie hoger personeel (CHP-onderzoek) zijn werknemers die op de maatschappelijke ladder ‘gestegen’ zijn meer tevreden met hun totale arbeidssituatie dan personen die gelijk gebleven of (iets) gedaald zijn. Ten aanzien van satisfactie werk zelf en de beide bereidheids-indicatoren verschillen zij echter niet van elkaar.

- *leeftijd, anciënniteit*

- Hoewel – zulks in tegenstelling tot het DSM-onderzoek – het CHP-onderzoek geen verschillen naar leeftijd te zien geeft (van de 210 onderzoeksparticipanten was ca. 90% ouder dan 40 jaar), kan o.i. toch worden geconstateerd dat (tot 40 jaar) satisfactie (zowel met het werk zelf als met de totale arbeidssituatie) en arbeidsbereidheid (in de zin van betrokkenheid huidige bedrijfspositie) toenemen met het stijgen van de

leeftijd. Boven 40 jaar verschillen werknemers nauwelijks meer van elkaar.

- Leeftijd blijkt geen noemenswaardige rol te spelen in de mate waarin men bereid is prestaties te leveren die financieel niet noodzakelijk zijn.
- Naarmate personen langer in dienst zijn van een bepaalde arbeidsorganisatie nemen satisfactie (met het werk zelf en met de totale arbeidssituatie) en betrokkenheid huidige bedrijfspositie toe. In de mate waarin men bereid is financieel niet noodzakelijke arbeidsprestaties te leveren blijkt diensttijd, evenals leeftijd, geen differentiatie teweeg te brengen.
- Het aantal jaren doorgebracht in de huidige functie blijkt geen rol van betekenis te spelen in de arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid, terwijl leeftijd en diensttijd dat wel blijken te doen.

- *burgerlijke staat*

- Het al of niet gehuwd zijn blijkt (meer dan enige andere variabele), vooral t.a.v. satisfactie en betrokkenheid huidige bedrijfspositie, een sterke differentiatie tussen werknemers teweeg te brengen. Ongehuwde werknemers zijn: minder tevreden met het werk zelf; minder tevreden met de totale arbeidssituatie, minder bereid de in de huidige arbeidssituatie verlangde prestatie te leveren, en minder bereid tot het leveren van financieel niet noodzakelijke arbeidsprestaties, etc., dan gehuwde werknemers.

- *bedrijfstak*

Hoger personeel in dienst van de overheid en hoger personeel werkzaam in de industrie of in de dienstensector verschillen niet van elkaar in satisfactie (zowel met het werk zelf als met de totale arbeidssituatie) en in arbeidsbereidheid (zowel betrokkenheid huidige bedrijfspositie als bereidheid tot het leveren van financieel minder aantrekkelijke arbeidsprestaties etc.)

- Het hoger personeel in dienst van de overheid is naar alle waarschijnlijkheid meer tevreden met de aanwezigheid van (zuiver) extrinsieke aspecten dan het hoger personeel niet in dienst van de overheid. De hieronder weergegeven onderzoeksresultaten (tabel 16) m.b.t. de mate van (gepercipieerde) aanwezigheid van extrinsieke aspecten in de feitelijke arbeidssituatie geeft o.i. aanleiding tot een dergelijke constatering.

- *participatie vakorganisatie*

- In de mate waarin men zich bij de huidige bedrijfspositie betrokken voelt en in de tevredenheid met het werk zelf wijken vakbondsleden niet

Tabel 16. Differentiatie in perceptie aanwezigheid 'zuiver extrinsieke' aspecten, binnen de categorie hoger personeel (CHP-onderzoek), naar bedrijfstak

	hoger personeel in dienst van de overheid	hoger personeel werkzaam in de industrie	hoger personeel werkzaam in de dienstensector
– werk waarin geen spanningen of conflicten voorkomen (e)	3,41	3,97	3,90
– werk waardoor je er zeker van bent dat je tot je pensionering kunt blijven werken (e)	1,72	2,45	2,22
– werk waarvan de werkomstandigheden prettig zijn (e)	1,96	2,67	2,09
– werk met aantrekkelijke arbeidsvoorwaar- den (e)	1,29	2,03	1,51
– werk waardoor je gezien de technische ontwikkeling ook in de toekomst sociale fi- nanciële zekerheid hebt (e)	1,42	2,39	1,77

geheel aanwezig = 1; geheel afwezig = 5

af van niet-vakbondsleden. Wel zijn er duidelijke verschillen in 'overall'-satisfactie en in bereidheid om (los van de huidige situatie) een financieel niet noodzakelijke arbeidsprestatie te leveren: werknemers die lid zijn van een vakorganisatie zijn wat dat betreft meer tevreden en meer bereid dan werknemers die geen lid zijn.

– 'Aktieve' vakbondsleden (kaderleden) blijken (hoewel de verschillen niet extreem zijn) meer tevreden te zijn, zich sterker bij de huidige bedrijfspositie betrokken te voelen en meer bereid te zijn tot het leveren van financieel niet noodzakelijke arbeidsprestaties etc. dan niet-aktieve vakbondsleden.

2.2. beoordeling arbeidssituatie

De in de vorige paragraaf vermelde constateringën worden onderstreept c.q. verklaard door de resultaten m.b.t. de door de onderzoekspersonen gegeven genuanceerde beoordeling van hun totale arbeidssituatie (tabel 17).

Op grond van de in tabel 17 vermelde, op het DSM-onderzoek betrekking hebbende, resultaten kunnen de volgende opmerkingen worden gemaakt:

- Arbeiders werkzaam op uitvoerend niveau voelen zich minder geslaagd, minder gewaardeerd en minder produktief in hun arbeidssituatie en zijn meer van mening dat zij hun capaciteiten niet kunnen waarmaken dan de overige werknemerscategorieën. Desondanks is de mate waarin

Tabel 17. Beoordeling, in bepaalde opzichten, van totale arbeidssituatie

	zich in de huidige arbeids- situatie geslaagd voelen*	zich in de huidige arbeids- situatie gewaardeerd voelen/op juiste waarde geschat zijn*	gebruik van capaciteiten in de huidige arbeids- situatie*	zich in de huidige arbeids- situatie productief voelen*	zich met de huidige arbeids- situatie kunnen verenigen*
positionele kenmerken					
<i>DSM-onderzoek</i>					
niveau van werkzaamheden					
- categorie laaggeschoolde** arbeiders (aantal 49)	4,32	4,30	3,57	4,69	4,82
- categorie hooggeschoolde** arbeiders (aantal 58)	5,03	4,94	4,67	5,57	4,91
- categorie beambten middelbaar en hoger beroepsonderwijs (aantal 64)	4,93	5,04	4,63	5,45	4,70
- categorie hoger pers. (acad. opl.) (aant. 58)	4,98	4,80	4,66	5,28	4,57
niveau en aard van de opleiding					
- personen met alleen LO (aantal 22)	4,95	5,27	4,00	4,86	5,82
- personen met alleen LTS (aantal 31)	4,58	4,59	4,19	4,81	4,71
- personen met Mulo, 3 jaar HBS/Gymn. (aantal 36)	4,89	4,93	4,53	5,78	4,78
- personen met MTS (vroeger UTS) (aantal 25)	4,40	4,12	4,00	5,20	4,64
- personen met HBS(Gymnasium (aantal 24)	4,92	4,85	4,42	5,46	4,62
- personen met HTS (aantal 33)	4,79	4,95	4,64	5,30	4,42
- personen met acad. opl. (aantal 58)	4,98	4,80	4,66	5,28	4,57
leeftijd					
- personen <35 jaar (aantal 96)	4,51	4,31	4,36	5,07	4,09
- personen 35-40 jaar (aantal 63)	5,03	4,92	4,02	5,52	5,05
- personen >40 jaar (aantal 70)	5,20	5,34	5,06	5,33	5,36
dienstjaren (betrokken arbeidsorganisatie)					
- personen ≤8 dienstjaren (aantal 78)	4,57	4,37	4,21	5,12	4,31
- personen >8 ≤17 dienstjaren (aant. 94)	4,76	4,86	4,44	5,39	4,66
- personen >17 dienstjaren (aantal 57)	5,25	5,27	4,69	5,32	5,50

* maximum (pos.) = 7; minimum (neg.) = 1

** wat betreft scholingseisen procesindustrie

aantal jaren huidige functie

- personen ≤ 1 jaar in huidige functie (aantal 45)	4,78	4,72	4,33	5,44	4,62
- personen 2-6 jaar in huidige functie (aantal 113)	4,89	4,82	4,38	5,13	4,74
- personen ≥ 6 jaar in huidige functie (aantal 71)	4,56	4,65	4,35	5,25	4,58

demografisch milieu van herkomst (Limburg versus niet Limburg)

- personen afkomstig van buiten Limburg (aantal 86)	4,70	4,67	4,41	5,47	4,52
- personen afkomstig uit Limburg (aant. 143)	4,86	4,87	4,41	5,12	4,90

participatie vakorganisatie

- personen lid van een vakorg. (aantal 188)	4,92	↑	4,85	↑	4,55	↑	5,39	↑	4,81	↑
- personen geen lid van een vakorg. (aant. 41)	4,32		4,28		3,78		4,80		4,49	

burgerlijke staat

- personen ongehuwd (aantal 17)	3,82	↓	3,41	↓	3,47	↓	4,65	↓	3,59	↓
- personen gehuwd (aantal 212)	4,90		4,90		4,50		5,33		4,84	

‘uitvoerende’ arbeiders zich met hun arbeidssituatie verenigen niet geringer dan bij arbeiders behorend tot het lager kader, beambten en hoger personeel.

- Werknemers met alleen lagere school voelen zich meer gewaardeerd/ op de juiste waarde geschat dan werknemers met meer dan lagere school (zeer zeker t.a.v. werknemers met MTS). Ook kunnen zij zich meer dan de overige categorieën met hun arbeidssituatie verenigen.

- Oudere werknemers (≥ 35 jaar) voelen zich meer geslaagd en gewaardeerd en kunnen zich meer met hun huidige arbeidssituatie verenigen dan jongere werknemers.

- Naarmate het dienstverband toeneemt voelt men zich meer geslaagd en gewaardeerd en verenigt men zich meer met de huidige arbeidssituatie.

- Evenals bij satisfactie en arbeidsbereidheid differentieert ook hier het al of niet gehuwd zijn in sterke mate: ongehuwde werknemers voelen zich minder geslaagd, minder op de juiste waarde geschat en minder produktief dan gehuwde werknemers. Ook wat betreft ‘capaciteiten-gebruik’ en het zich kunnen verenigen met de huidige situatie zijn ongehuwden minder positief dan gehuwden.

- Het al of niet lid zijn van een vakorganisatie brengt eveneens een sterke differentiatie teweeg: vakbondsleden voelen zich meer geslaagd, meer gewaardeerd en meer produktief, vinden dat van hun capaciteiten meer gebruik wordt gemaakt, en verenigen zich meer met hun arbeidssituatie dan niet-vakbondsleden.
- Functiejaar en demografische herkomst (mobiliteitsgraad) differentiëren niet.

Van het CHP-onderzoek zijn de volgende onderzoeksresultaten nog vermeldenswaard:

Tabel 18. Differentiatie oordeel totale arbeidssituatie, binnen het hoger personeel (CHP-onderzoek), naar opleidingsniveau

	het zich geslaagd voelen	het zich gewaardeerd voelen	het zich kunnen verenigen met huidige arbeids- situatie
personen met MAVO/MBO (aantal 47)	5,66	5,61	5,14
personen met HBO (aantal 115)	5,38	5,41	4,99
personen met academische opl. (aantal 48)	5,23 ↓	5,23 ↓	4,40 ↓ *

In de groep hoger personeel hebben werknemers met een hogere opleiding meer het gevoel dat zij minder gewaardeerd worden, (minder) geslaagd zijn dan hun collega's met een lagere opleiding. Academisch gevormd hoger personeel verenigt zich minder sterk met de arbeidssituatie dan niet-academisch gevormd hoger personeel

Tabel 19. Differentiatie oordeel totale arbeidssituatie, binnen het hoger personeel (CHP-onderzoek), naar 'sociale herkomst'

	personen waarvan de vader behoorde tot de 'arbeiders' stratificatie (aantal 152)	personen waarvan de vader behoorde tot de 'beambten' stratificatie (aantal 58)
mate waarin men zich met de huidige arbeidssituatie kan verenigen	5,07	4,47 *

* maximum = 7; minimum = 1

In de groep van het hoger personeel verenigen personen die uit een arbeidersmilieu voortkomen zich meer met hun huidige arbeidssituatie dan personen die afkomstig zijn uit een middenklassemilieu. (N.B. dit komt overeen met de mate van 'overall'-satisfactie: resp. 5.38 en 4.74).

XI. Conclusies en samenvatting

Aan de hand van de in hoofdstuk VII geponeerde hypothesen willen wij in dit slothoofdstuk nagaan in hoeverre gehele of gedeeltelijke acceptatie van deze hypothesen door de onderzoeksresultaten wordt gewettigd. De eerste paragraaf heeft betrekking op de hypothesen betreffende de samenhang tussen de afhankelijke variabelen onderling. De tweede paragraaf betreft de hypothesen m.b.t. de invloed van bepaalde positionele kenmerken (= onafhankelijke variabelen) op elke afhankelijke variabele afzonderlijk.

Aangezien het merendeel van deze positionele kenmerken – althans in het DSM-onderzoek – gemanipuleerd is (de correlatie met het kenmerk 'niveau van werkzaamheden', is op 0 gebracht) en het CHP-onderzoek slechts betrekking heeft op een specifieke categorie van werknemers, zal nader onderzoek moeten uitmaken in hoeverre de naar voren komende verbanden tussen leeftijd, anciënniteit, burgerlijke staat, geografisch milieu van herkomst, bedrijfstak, lidmaatschap vakorganisatie (vooral deze laatste drie) enerzijds en motivatiestructuur, arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid anderzijds gegeneraliseerd mogen worden.

Bij de hierna – in het kader van de door ons geponeerde hypothesen – weergegeven conclusies dient met deze beperkingen rekening te worden gehouden.

1. de samenhang tussen de afhankelijke variabelen onderling

De hierna volgende hypothesen m.b.t. de samenhang tussen de afhankelijke variabelen onderling zijn alleen getoetst aan de hand van de DSM-onderzoeksgegevens.

De hypothese luidde: 'Met het toenemen van de belangrijkheid van intrinsieke aspecten als arbeidsmotief neemt de belangrijkheid van extrinsieke aspecten af en omgekeerd, m.a.w. de accentuering van intrinsieke aspecten correleert negatief met de accentuering van extrinsieke aspecten'.

Uit het onderzoek blijkt dat werknemers de arbeidssituatie niet slechts onderscheiden in intrinsieke en extrinsieke werksituatie-aspecten. De arbeidssituatie wordt genuanceerder beoordeeld. Gevraagd naar de mate van belangrijkheid als arbeidsmotief maakt men o.a. onderscheid in de volgende aspectgebieden:

- aspecten betrekking hebbende op arbeidsvoorwaarden en werkomstandigheden (in het vervolg aan te duiden als zuiver extrinsieke aspecten);
- aspecten betrekking hebbende op 'autonomie' (in het vervolg aan te duiden als zuiver intrinsieke aspecten);
- aspecten betrekking hebbende op 'zelfrealisatie/ontplooiing' (gezien de uit het onderzoek naar voren komende hoge correlatie met de 'autonomie' aspecten en in overeenstemming met Herzberg's indeling in intrinsiek/extrinsiek, zijn deze aspecten eveneens aan te duiden als zuiver intrinsiek);
- aspecten betrekking hebbende op 'human relations' en aspecten betrekking hebbende op 'loon/promotie'.

Behalve vorenvermelde aspectgebieden onderkende men bovendien een aspectgebied waarin de 'status' aspecten naar voren kwamen en een aspectgebied min of meer betrekking hebbende op de wijze van leidinggeven.

Deze twee aspectgebieden en enkele andere hier niet vermelde aspecten zijn verder door ons niet in de beschouwing betrokken gezien hun volstrekte onafhankelijkheid van de overige aspectgebieden. De status-aspecten werden bovendien door alle onderzoeksgroepen als irrelevant beschouwd.

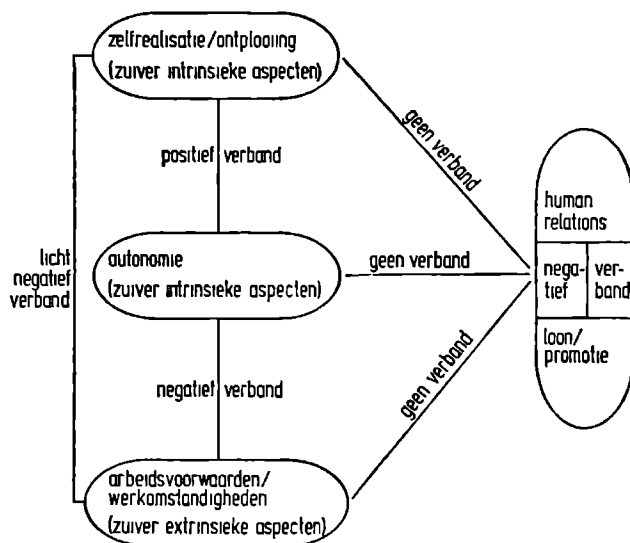
De vraag naar de relatie tussen extrinsieke en intrinsieke aspecten in de motivatiestructuur zouden wij derhalve anders willen formuleren, nl. wat is de aard van de relatie tussen de mate van belangrijkheid als arbeidsmotief van de volgende aspecten: arbeidsvoorwaarden/werkomstandigheden (zuiver extrinsiek), 'autonomie en zelfrealisatie' (zuiver intrinsiek), 'human relations' en loon/promotiekansen.

Uit het onderzoek blijken de volgende verbanden:

Tussen zuiver intrinsieke (voor wat betreft de autonomie-aspecten) en zuiver extrinsieke aspecten bestaat in het algemeen een stringente tegenstelling: vindt men de autonomie-aspecten zeer belangrijk dan volgt daaruit dat zuiver extrinsieke aspecten minder belangrijk worden gevonden, of omgekeerd. Een zelfde tegenstelling blijkt er te bestaan tussen 'human relations' aspecten en de aspecten loon/promotiekansen: hoe belangrijker men 'human relations' aspecten als arbeidsmotief vindt des te minder belangrijk vindt men de aspecten loon en promotiekansen, of omgekeerd.

Tussen 'human relations'-loon, promotie-aspecten en zowel zuiver extrinsieke aspecten als aspecten betrekking hebbende op autonomie en op zelfrealisatie/ontplooiing blijkt geen verband te bestaan.

Schematisch is het verband tussen de vier aspectgebieden als volgt weer te geven:



Uitgaande van bovenstaand schema en van de accentueringscriteria hoog-laag, kunnen theoretisch een aantal typen van motivatiestructuur (werkoriëntaties) onderscheiden worden. Gezien de negatieve of positieve relatie tussen enkele aspectgebieden zullen echter slechts enkele van deze typen in de praktijk voorkomen.

Onderstaand schema moge dit verduidelijken.

				'human relations'			
				hoog		laag	
				loon/promotie		loon/promotie	
				hoog	laag	hoog	laag
zuiver intrinsiek	hoog	zuiver extrinsiek	hoog				
			laag		A	C	
	laag	zuiver extrinsiek	hoog		B	D	
			laag				

De in het schema met de letters A, B, C en D aangeduide typen van motivatiestructuur kunnen als volgt omschreven worden:

A. werknemers die hoog gemotiveerd zijn voor zuiver intrinsieke en voor 'human relations' aspecten en laag gemotiveerd voor zuiver extrinsieke en voor loon/promotie-aspecten

B. werknemers die hoog gemotiveerd zijn voor zuiver extrinsieke en voor 'human relations' aspecten en laag gemotiveerd voor zuiver intrinsieke en voor loon/promotie-aspecten

C. werknemers die hoog gemotiveerd zijn voor zuiver intrinsieke en voor loon/promotie-aspecten en laag gemotiveerd voor zuiver extrinsieke en voor 'human relations' aspecten

D. werknemers die hoog gemotiveerd zijn voor zuiver extrinsieke en loon/promotie-aspecten en laag gemotiveerd voor zuiver intrinsieke en voor 'human relations' aspecten.

1.2. *de relatie tussen arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid*

De hypothese luidde: 'Arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid in de zin van betrokkenheid huidige bedrijfspositie correleren met elkaar: naarmate men meer tevreden is met de arbeidssituatie en het werk hierin, is de bereidheid tot het voldoen aan de in deze situatie door de arbeidsorganisatie verlangde prestatie groter.'

Uit het onderzoek blijkt dat de m.b.t. het begrip arbeidsbereidheid – in de zin van betrokkenheid huidige bedrijfspositie – geoperationaliseerde items niet alle hierop betrekking hebben. Een drietal items, te weten:

- ik zou willen blijven werken, ook al zou ik financieel daartoe niet genoodzaakt zijn;
 - ik ben bereid over te werken, zelfs als ik hier niet extra voor wordt betaald; en
 - ik zou liever thuisblijven dan gaan werken (negatieve bereidheid) blijken in dit opzicht minder te voldoen. Het onderzoek wettigt de veronderstelling dat deze 'bereidheid'-indicatoren niet zo zeer betrekking hebben op de bereidheid tot het leveren van de verlangde (of meer dan verlangde) arbeidsprestatie in de huidige arbeidssituatie als wel op een meer –los van deze specifieke situatie – 'algemene' arbeidsbereidheid (anders gezegd: de bereidheid tot het leveren van – los van de huidige arbeidssituatie – financieel niet noodzakelijke arbeidsprestaties).
- Bovenvermelde twee arbeidsbereidheidstypen zijn te vergelijken met de door March en Simon (zie hoofdstuk III-1) onderscheiden keuzemomenten in het arbeidsmotivatieproces: a) de keuze om te gaan werken, b) de keuze om in een bepaalde arbeidsorganisatie de verlangde of meer dan verlangde arbeidsprestatie te leveren.

De keuze om te gaan werken komt min of meer overeen met de door ons gedefinieerde 'algemene' arbeidsbereidheid, terwijl de keuze om de verlangde of meer dan verlangde arbeidsprestatie te leveren meer identiek is aan de 'betrokkenheid huidige bedrijfspositie'. Ook March en Simon veronderstellen dat de keuze om te gaan werken meer wordt bepaald door milieufactoren terwijl de keuze om de verlangde of meer dan verlangde arbeidsprestatie in een bepaalde arbeidssituatie te leveren huns inziens meer afhankelijk is van de mate van tevredenheid met deze arbeidssituatie.

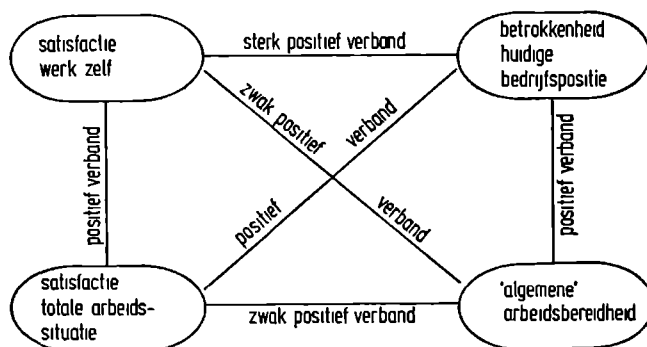
In het onderzoek is t.a.v. het begrip arbeidssatisfactie onderscheid gemaakt in satisfactie met het werk zelf en in satisfactie totale arbeidssituatie. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat 'satisfactie totale arbeidssituatie', 'satisfactie met het werk zelf', 'betrokkenheid huidige bedrijfspositie', en – zij het in mindere mate – de 'bereidheid tot het leveren van voor de betrokkene financieel niet noodzakelijke arbeidsprestaties' in positief opzicht met elkaar correleren.

Opvallend was de hoge correlatie tussen betrokkenheid huidige bedrijfspositie en satisfactie met het werk zelf. Deze correlatie was beduidend hoger dan de correlaties tussen andere variabelen.

Eveneens opvallend was de eigenlijk vrij zwakke correlatie tussen satisfactie (zowel met werk zelf als met totale arbeidssituatie) en de bereidheid tot het leveren van – los van de huidige arbeidssituatie – financieel niet noodzakelijke arbeidsprestaties.

De vrij zwakke correlatie tussen satisfactie en een meer 'algemene' arbeidsbereidheid is min of meer in overeenstemming met hetgeen Berting en De Sitter (198) hierover opmerken. Volgens hen is er geen reden om een verband te veronderstellen tussen de (algemene niet aan de huidige arbeidssituatie gekoppelde) arbeidsbereidheid van een persoon en diens satisfactie met de huidige arbeidssituatie.

De resultaten in dit opzicht wettigen de veronderstelling dat andere variabelen, o.m. sociaal-cultureel milieu, meer verklarend zijn voor het teweegbrengen van een dergelijke 'algemene' bereidheid dan satisfactie. Schematisch is het verband tussen satisfactie en bereidheid als volgt weer te geven:



De onderzoeksresultaten onderstrepen de noodzaak om bij hantering van het begrip arbeidsbereidheid en bij het poneren van hypothesen m.b.t. de relatie met arbeidssatisfactie duidelijk aan te geven welke bereidheid wordt bedoeld: de bereidheid om (minimaal of meer dan minimaal) te voldoen aan de in de huidige arbeidssituatie door de 'hiërarchie' verlangde arbeidsprestatie of de meer 'algemene' bereidheid deel te nemen aan het arbeidsproces. Het niet aanbrengen van een dergelijk onderscheid is o.i., naast het niet duidelijk definiëren van het begrip arbeidssatisfactie, een van de voornaamste oorzaken van tegenstrijdige onderzoeksresultaten m.b.t. de relatie satisfactie-arbeidsbereidheid.

1.3. de relatie tussen motivatiestructuur en arbeidssatisfactie/arbeidsbereidheid

De hypothese luidde: 'De motivatiestructuur (werkoriëntatie) heeft in principe (wanneer men de feitelijke arbeidssituatie buiten beschouwing laat) geen gevolgen voor de arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid in de zin van betrokkenheid huidige bedrijfspositie. Werknemers die extrin-

sieke aspecten zeer belangrijk vinden kunnen even tevreden zijn met werk en arbeidssituatie en zich even sterk betrokken voelen bij hun bedrijfspositie als werknemers die intrinsieke aspecten zeer belangrijk vinden; anders gesteld: de mate waarin bepaalde aspecten als arbeidsmotief benadrukt worden correleert niet met arbeidssatisfactie en betrokkenheid huidige bedrijfspositie.'

Uit het onderzoek blijkt – wanneer men abstraheert van de mate waarin de feitelijke arbeidssituatie is afgestemd op de motivatiestructuur – in het algemeen geen verband te bestaan tussen de mate waarin een bepaald aspectgebied belangrijk wordt gevonden en de mate van arbeidssatisfactie/betrokkenheid huidige bedrijfspositie. Alle onderscheiden (relevante) aspectgebieden kunnen in principe zowel 'satisfier' als 'dissatisfier' zijn. De bewering van Herzberg c.s. (zie hoofdstuk II.3) dat intrinsieke aspecten slechts 'satisfier' en extrinsieke aspecten alleen 'dissatisfier' kunnen zijn gaat derhalve niet op. In hoeverre de aan- of afwezigheid van bepaalde aspecten in een arbeidssituatie bij werknemers tevredenheid of ontevredenheid veroorzaakt is afhankelijk van de aard van de motivatiestructuur van deze werknemers. Anders gesteld de arbeidssatisfactie wordt bepaald door de mate waarin de feitelijke arbeidssituatie aan de motivatiestructuur tegemoetkomt. De werknemer die b.v. de inhoud van het werk als arbeidsmotief zeer belangrijk vindt zal ontevreden zijn wanneer de arbeidssituatie niet aan een dergelijke werkoriëntatie voldoet. Het in het onderzoek bij arbeiders naar voren komende negatieve verband tussen de accentuering van zuiver intrinsieke aspecten als arbeidsmotief en satisfactie met het werk zelf is hier een typisch voorbeeld van. Werknemers die, ondanks het feit dat dit niet zo zeer van hen verwacht wordt, sterk de nadruk leggen op de inhoud van het werk, zullen, wanneer het werk hier minder aan tegemoetkomt (hetgeen bij arbeiders, in tegenstelling tot beampten, toch nog veelal het geval is) eerder ontevreden dan tevreden zijn met het werk zelf. Dat derhalve bij sommige, op basis van een bepaald positioneel kenmerk, onderscheiden onderzoeksgroepen tussen de accentuering van een bepaald aspectgebied en b.v. satisfactie werk zelf wel een verband naar voren kwam kan ons inziens dan ook worden verklaard door de, via dit positioneel kenmerk tot uiting komende tussen werknemers bestaande, verschillen in afstemming arbeidssituatie-motivatiestructuur.

De aard van de werkoriëntatie blijkt geen invloed uit te oefenen op arbeidssatisfactie en betrokkenheid huidige bedrijfspositie. Zij doet dit wel

op de niet op de huidige arbeidssituatie betrekking hebbende meer 'algemene' arbeidsbereidheid. Dit geldt met name voor de mate waarin zuiver extrinsieke en loon/promotie-aspecten belangrijk worden gevonden: naarmate men een werkoriëntatie bezit waarin zuiver extrinsieke en loon/promotie-aspecten als arbeidsmotief worden benadrukt is de bereidheid deel te nemen aan het arbeidsproces geringer. Bij een dergelijke werkoriëntatie is men minder geneigd een arbeidsprestatie te leveren die – financieel gezien – voor de betrokkene of niet noodzakelijk of niet aantrekkelijk is. Gedachtig de bewering van Vroom (zie hoofdstuk II.5) dat de bereidheid tot het verrichten van een bepaalde handeling afhankelijk is van de valentie van de uitkomst en van de mate waarin door de persoon verwacht wordt dat de handeling gevolgd zal worden door deze uitkomst, is een dergelijke geringere bereidheid niet verwonderlijk. Het ligt immers voor de hand dat werknemers die sterk zijn georiënteerd op werkomstandigheden (waaronder arbeidsvoorwaarden) en betaling minder bereid zijn tot levering van arbeidsprestaties die niet of slechts in geringe mate aan deze oriëntatie tegemoetkomen.

1.4. relatie feitelijke arbeidssituatie en arbeidssatisfactie/betrokkenheid huidige bedrijfspositie

De hypothese luidde: a. 'In principe kan een arbeidssituatie waarin extrinsieke aspecten (voldoende) aanwezig zijn een even positieve invloed uitoefenen op arbeidssatisfactie etc. als een arbeidssituatie waarin intrinsieke aspecten (voldoende) aanwezig zijn. Indien het echter werknemers betreft die hoofdzakelijk (ingevolge bepaalde waarden en normen en doordat sociaal-economische behoeften boven een bepaald minimum bevredigd zijn) intrinsiek gemotiveerd zijn dan zal de aanwezigheid van intrinsieke aspecten de arbeidssatisfactie etc. meer stimuleren dan de aanwezigheid van extrinsieke aspecten.'

b. 'Hoe meer de feitelijke arbeidssituatie aan de motivatiestructuur (werkoriëntatie) tegemoetkomt des te groter is de arbeidssatisfactie: indien naar het oordeel van de werknemer de door hem als arbeidsmotief relevant gevonden aspecten meer in de arbeidssituatie aanwezig zijn, dan neemt de satisfactie met deze arbeidssituatie toe, onafhankelijk of deze aspecten intrinsiek of extrinsiek van aard zijn.'

Uit het onderzoek blijkt dat alle aspectgebieden naarmate zij meer in de arbeidssituatie aanwezig worden geacht bijdragen tot meer arbeidssatisfactie en tot een grotere arbeidsbereidheid (zowel de bereidheid t.o.v. de huidige arbeidssituatie als de meer 'algemene' arbeidsbereidheid):

wie zijn motivatie, welke dan ook, in de arbeidssituatie gehonoreerd vindt, is tevreden en arbeidsbereid.

Nogmaals blijkt hieruit dat Herzberg c.s. geen gelijk hebben wanneer zij in tegenstelling tot aanhangers van de traditionele motivatietheorie beweren dat alleen intrinsieke aspecten bijdragen tot satisfactie en extrinsieke niet. Wel kwam uit het onderzoek naar voren dat de (gepercipieerde) aanwezigheid van zuiver intrinsieke aspecten in het algemeen veel sterker correleerde (in positief opzicht) met arbeidssatisfactie (zowel 'werk' als 'overall' satisfactie) en arbeidsbereidheid (zowel bereidheid t.a.v. de huidige arbeidssituatie als de meer 'algemene' arbeidsbereidheid) dan de (gepercipieerde) aanwezigheid van zuiver extrinsieke en human relations-aspecten, en iets sterker dan de aanwezigheid van loon/promotie aspecten. Hieruit mag echter niet worden geconcludeerd dat b.v. zuiver intrinsieke aspecten van meer betekenis zijn voor het ontstaan van satisfactie en dissatisfactie dan zuiver extrinsieke aspecten. In feite zijn vorenvermelde correlaties slechts schijnrelaties aangezien met de aard van de motivatiestructuur geen rekening is gehouden. De grotere invloed van zuiver intrinsieke en loon/promotie-aspecten wordt veroorzaakt doordat het merendeel van de onderzoekspopulatie deze aspecten als arbeidsmotief benadrukt.

Door aanhangers van de traditionele motivatietheorie (Graen, 199 en Ewen, 200) wordt ook gesteld dat, afhankelijk van de motivatiestructuur, de aan- of afwezigheid van een bepaalde categorie van aspecten meer de satisfactie/bereidheid kan beïnvloeden dan de aan- of afwezigheid van een andere categorie. Bij onderzoek hiernaar dient men bij de interpretatie van de resultaten derhalve rekening te houden met de categorie van werknemers (qua type werkoriëntatie) waarop het onderzoek betrekking had.

Wanneer Thierry (201) naar aanleiding van een onderzoek bij vnl. ongeschoolde c.q. laaggeschoolde arbeiders (niet werkzaam in de proces-industrie) tot de conclusie komt dat tussen extrinsieke en intrinsieke aspecten zowel t.a.v. het ontstaan van satisfactie als m.b.t. het ontstaan van dissatisfactie geen verschillen bestaan dan geldt deze conclusie alleen voor deze categorie van arbeiders en b.v. niet voor hooggeschoolde arbeiders.

Ook uit ons onderzoek blijkt nl. dat bij arbeiders met alleen lager onderwijs de (zuiver) intrinsieke aspecten niet belangrijker zijn voor het ontstaan van satisfactie en dissatisfactie dan de (zuiver) extrinsieke aspecten. De ogenschijnlijke discrepantie tussen onze onderzoeksbevinding en die van Thierry kan derhalve worden verklaard door het met het verschil in

opleidingsniveau en het verschil in arbeidssituatie gepaard gaande verschil in werkoriëntatie van de betrokken onderzoekspopulaties.

Resumerend kan worden gesteld dat de feitelijke arbeidssituatie net zo min als de motivatiestructuur op zich bepalend is voor de arbeidssatisfactie etc. De satisfactie etc. wordt bepaald door de mate waarin deze twee op elkaar zijn afgestemd. Werknemers die b.v. sterk georiënteerd zijn op bevrediging in de arbeidssituatie van sociaal-economische behoeften zullen tevreden zijn met deze arbeidssituatie of gestimuleerd worden tot het leveren van de verlangde arbeidsprestatie indien de arbeidssituatie aan een dergelijke oriëntatie tegemoetkomt. Doet de arbeidssituatie dit niet of onvoldoende maar geeft zij bv. wel mogelijkheden tot bevrediging van 'hogere' behoeften dan zal de arbeidssatisfactie/arbeitsbereidheid daardoor niet worden bevorderd.

1.5. samenvatting

– Het gebruikelijke onderscheid in een taakintrinsiek en een taakextrinsiek gerichte werkoriëntatie is te ongenueanceerd. Aspecten van de arbeidssituatie welke betrekking hebben op 'human relations' en op 'loon/promotiekansen' blijken in de werkoriëntatie een aparte factor te vormen en niet onder taakextrinsiek of taakintrinsiek te ressorteren.

In feite zijn er – met verwaarlozing van de 'status'-aspecten en de aspecten betrekking hebbende op de wijze van leidinggeven – vier aspectgebieden te onderscheiden, te weten:

- aspecten betrekking hebbende op arbeidsvoorwaarden en werkomstandigheden (in het vervolg aan te duiden als zuiver extrinsieke aspecten);
- aspecten betrekking hebbende op 'autonomie' (in het vervolg aan te duiden als zuiver intrinsieke aspecten);
- aspecten betrekking hebbende op 'zelfrealisatie/ontplooiing' (gezien de uit het onderzoek naar voren komende hoge positieve correlatie met de 'autonomie' aspecten en in overeenstemming met Herzberg's indeling in intrinsiek/extrinsiek, zijn deze aspecten eveneens aan te duiden als zuiver intrinsiek);
- aspecten betrekking hebbende op 'human relations' en aspecten betrekking hebbende op 'loon/promotie'.

Gezien de sterk negatieve correlatie tussen de mate waarin zuiver intrinsieke (vnl. voor wat betreft de autonomie-aspecten) en zuiver extrinsieke aspecten enerzijds en de mate waarin 'human relations' en loon/promotie-aspecten anderzijds als arbeidsmotief worden benadrukt, zullen in de

praktijk vier typen van werkoriëntatie veelvuldig voorkomen, te weten:

- werknemers die het accent leggen op het werk zelf en sociale contacten
- werknemers die het accent leggen op werkomstandigheden/arbeidsvoorwaarden en sociale contacten
- werknemers die het accent leggen op het werk zelf en betaling/voortuitkomen
- werknemers die het accent leggen op werkomstandigheden/arbeidsvoorwaarden en betaling/voortuitkomen.

– Uit bovenstaande typeringen volgt o.a. dat een motivatie gericht op het werk zelf en een motivatie gericht op geld verdienen niet, zoals vaak wordt beweerd, aan elkaar tegengesteld behoeven te zijn. Evenzeer geldt dit voor een instrumentele en een intrinsieke werkoriëntatie: men kan zeer geïnteresseerd zijn in het werk zelf en toch b.v. de arbeidssituatie zien als middel om buiten de werksfeer gelegen doeleinden te realiseren; het verlaten van de arbeidsorganisatie hoeft derhalve niet altijd te betekenen dat de oorzaak hiervoor binnen de arbeidssituatie moet worden gezocht.

– Het begrip arbeidsbereidheid is, om het verband met satisfactie te kunnen aangeven, te grof. Men dient onderscheid te maken in een bereidheid die betrekking heeft op het leveren van de in de huidige arbeidssituatie verlangde arbeidsprestaties (= betrokkenheid huidige bedrijfspositie) en in een bereidheid die meer ‘algemeen’ van aard is d.w.z. – los van de huidige arbeidssituatie – meer betrekking heeft op deelneming aan het arbeidsproces als zodanig. Het niet aanbrengen van dit onderscheid kan ter verklaring dienen voor de veelal tegenstrijdige onderzoeksresultaten m.b.t. de relatie arbeidssatisfactie-arbeidsbereidheid. De meer algemene arbeidsbereidheid wordt in feite slechts in geringe mate beïnvloed door de satisfactie met de huidige arbeidssituatie. De bereidheid in de zin van betrokkenheid huidige bedrijfspositie is daarentegen sterk afhankelijk van de mate van arbeidssatisfactie en met name van de satisfactie met het werk zelf.

– De door Herzberg c.s. geponeerde theorie dat a. aspecten die satisfactie teweegbrengen geen dissatisfactie kunnen veroorzaken b. intrinsieke aspecten slechts ‘satisfier’ en extrinsieke aspecten slechts ‘dissatisfier’ zijn, gaat niet op.

Alle aspecten – zuiver intrinsieke, zuiver extrinsieke, ‘human relations’ en loon/promotie-aspecten – kunnen bronnen zijn voor zowel satisfactie als dissatisfactie. Een en ander is sterk afhankelijk van de aard van de werkoriëntatie. Betreft het werknemers die hoofdzakelijk b.v. georiënteerd zijn op zuiver intrinsieke aspecten dan zal de aanwezigheid resp. afwezigheid hiervan satisfactie resp. dissatisfactie veroorzaken, zijn het echter werknemers die vnl. georiënteerd zijn op zuiver extrinsieke aspecten dan zal satisfactie/dissatisfactie vnl. door de aanwezigheid/afwezigheid van deze aspecten tot stand komen. De aan- of afwezigheid van zuiver extrinsieke en zuiver intrinsieke aspecten zullen niet van elkaar, qua beïnvloeding (richting en sterkte) satisfactie/bereidheid, differentiëren, wanneer beide aspectgebieden niet of nagenoeg niet van elkaar verschillen in de belangrijkheid als arbeidsmotief. Dit laatste gold b.v. in ons onderzoek voor werknemers met alleen lager onderwijs en in een onderzoek van Thierry (bij ongeschoolde en laaggeschoolde arbeiders).

Satisfactie resp. dissatisfactie worden derhalve niet bepaald door de aard van de werkoriëntatie (N.B. intrinsiek gemotiveerde werknemers zijn in principe niet meer tevreden dan extrinsiek gemotiveerde werknemers) of door de feitelijke arbeidssituatie maar door de afstemming van deze twee op elkaar. Een beleid dat erop gericht is de satisfactie en betrokkenheid met de huidige bedrijfspositie te verhogen dient derhalve rekening te houden met de motivatiestructuur en met de verschillen hierin tussen categorieën van werknemers.

2. de relatie tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen

De relatie tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen is zowel in het DSM- als in het CHP-onderzoek nagegaan. Nogmaals zij gesteld dat door het ‘manipulatie’-karakter van het merendeel der onafhankelijke variabelen in het DSM-onderzoek de naar aanleiding van de resultaten getrokken conclusies niet hard zijn. Zeer zeker wanneer het CHP-onderzoek de tendenties van het DSM-onderzoek niet bevestigt, zal verder onderzoek moeten uitmaken in hoeverre de getrokken conclusies algemeen geldend zijn. Naar aanleiding van het gestelde in de voorgaande paragraaf m.b.t. de aspectgebieden waaruit de motivatiestructuur is opgebouwd dient men onder (zuiver) intrinsiek de aspectgebieden autonomie, zelfrealisatie/ontplooiing en onder (zuiver) extrinsiek de aspectgebieden werkomstandigheden/arbeidsvoorwaarden te verstaan.

2.1. de relatie tussen onafhankelijke variabelen (positionele kenmerken) en motivatiestructuur (werkoriëntatie)

2.1.1. werkoriëntatie naar sociale en bedrijfsstratificatie (niveau van werkzaamheden)

De hypothese luidde: 'Indien zowel binnen de arbeidsorganisatie (bedrijfsstratificatie) als daarbuiten (sociale stratificatie) nog onderscheid gemaakt wordt (formeel of informeel) tussen werknemers op basis van niveau van werkzaamheden (b.v. arbeiders, beambten) dan kan gesteld worden – uitgaande van het feit dat arbeiders (in tegenstelling tot beambten) in het algemeen een sociaal-cultureel milieu (referentiekader) bezitten waarin extrinsieke factoren nog benadrukt worden –, dat arbeiders meer extrinsiek en daardoor minder intrinsiek gemotiveerd zijn dan beambten: arbeiders zullen meer dan beambten socio-economische factoren als arbeidsmotief benadrukken, terwijl beambten meer dan arbeiders het accent leggen op factoren die tegemoetkomen aan behoeften aan erkenning, autonomie en persoonsintegratie. Een dergelijke differentiatie doet zich sterker voor wanneer het verschil in positie naar sociale- en bedrijfsstratificatie gepaard gaat met een verschil – wat betreft mogelijkheden tot bevrediging van behoeften – in feitelijke arbeidssituatie (arbeiders minder mogelijkheden tot bevrediging van 'hogere' en 'lagere' behoeften dan beambten). Naarmate de feitelijke arbeidssituatie voldoende mogelijkheden biedt tot bevrediging van socio-economische behoeften – hetgeen meestal inherent is aan een stijging van het niveau van de werkzaamheden – zal de werkoriëntatie minder extrinsiek en meer intrinsiek geaard zijn. Het omgekeerde geldt ook: naarmate in de arbeidssituatie het werk niet meer interessant wordt bevonden gaan andere aspecten (geld, werkomstandigheden) een meer belangrijke rol spelen.'

Bij analyse van de motivatiestructuur van elk van de vier op basis van niveau onderscheiden subcategorieën afzonderlijk blijkt uit het (DSM-) onderzoek dat bij de arbeiderscategorieën de loon/promotie aspecten primair zijn, bij het middenkader zuiver intrinsieke en loon/promotie aspecten de eerste plaats delen en bij het hoger personeel de ranglijst duidelijk wordt aangevoerd door zuiver intrinsieke aspecten.

Vergelijken wij per aspectgebied de per 'niveau' verkregen accentcores dan blijkt dat arbeiders, en vooral arbeiders behorend tot het uitvoerend personeel, meer extrinsiek en minder intrinsiek gemotiveerd zijn dan beambten. Op grond van deze onderzoeksbevinding mag men echter niet

de veel gehoorde opvatting aanvaarden dat arbeiders extrinsiek en beambten intrinsiek gemotiveerd zijn. Dat arbeiders extrinsieke aspecten meer benadrukken dan beambten behoeft immers niet te betekenen dat arbeiders extrinsieke aspecten meer benadrukken dan intrinsieke. Zoals uit het onderzoek naar voren kwam blijken ook arbeiders globaliter zuiver intrinsieke aspecten belangrijker (of even belangrijk) te vinden als arbeidsmotief dan (als) zuiver extrinsieke aspecten. Waarschijnlijk wordt de opvatting dat arbeiders meer extrinsiek dan intrinsiek gemotiveerd zijn in de hand gewerkt doordat men veelal de aspecten loon/promotie, die o.i. een aparte factor vormen, als extrinsiek kenschetst. Uit het onderzoek blijken de loon/promotie aspecten bij de arbeiders-categorieën immers belangrijker te zijn dan alle andere aspectgebieden.

Resumerend kan worden gesteld dat het belang van zuiver intrinsieke aspecten respectievelijk van zuiver extrinsieke aspecten als arbeidsmotief toeneemt resp. afneemt naarmate het werknemers betreft welke in de bedrijfs- en/of sociale stratificatie een hoger echelon innemen.

2.1.2. werkoriëntatie naar niveau en aard van de opleiding

De hypothese luidde: 'Naarmate het opleidingsniveau stijgt, neemt het belang van intrinsieke aspecten als arbeidsmotief toe, terwijl extrinsieke aspecten aan betekenis inboeten. Anders gesteld: hoggeschoolde arbeiders zullen meer intrinsiek gemotiveerd zijn dan laaggeschoolde of ongeschoolde arbeiders maar minder dan beambten, tenzij het beambten betreft die qua opleiding, sociaal-cultureel milieu of aard van de arbeidssituatie tot dezelfde of tot een lager niveau behoren; beambten met middelbaar onderwijs zullen minder intrinsiek gemotiveerd zijn dan beambten met hoger of wetenschappelijk onderwijs. Het omgekeerde geldt voor de accentuering van extrinsieke factoren.'

Uit het (dsm-)onderzoek blijkt niet duidelijk dat de accentuering als arbeidsmotief van zuiver intrinsieke en van zuiver extrinsieke aspecten geleidelijk toe- resp. afneemt, naarmate het een hoger opleidingsniveau betreft. Wel blijken de hogere opleidingscategorieën meer intrinsiek en minder extrinsiek georiënteerd te zijn dan de lagere opleidingscategorieën. De scheidingslijn is vooral te trekken tussen werknemers met en werknemers zonder middelbaar of voorbereidend hoger onderwijs. Vooral – wat het belang van zuiver extrinsieke aspecten betreft – blijkt er een duidelijk onderscheid: personen met HBS, Gymn., HTS of hoger hechten veel minder belang aan zuiver extrinsieke aspecten dan personen

zonder deze opleiding, zelfs al behoren beide groeperingen tot dezelfde maatschappelijke statuscategorie. De relatie opleiding(sniveau)/aard van de werkoriëntatie is derhalve niet zo eenduidig (in de zin van meer of minder intrinsiek c.q. extrinsiek) als de relatie niveau van werkzaamheden en aard van de werkoriëntatie. Zij is meer te karakteriseren als aanleidinggevend tot verschillende typen van werkoriëntatie.

Voor deze vooral bij de scheidingslijn wel of geen middelbaar/voorbereidend hoger onderwijs optredende anders geaarde werkoriëntatie kan ter verklaring worden aangevoerd zowel de aard van het onderwijs als zodanig als de hiermee nog steeds sterk correlerende differentiatie in sociaal milieu. Personen met middelbaar of hoger onderwijs komen over het algemeen uit 'middle' of 'upper class' milieus, d.w.z. uit milieus waarin 'hogere' behoeften sterk worden benadrukt. Personen zonder middelbaar of hoger onderwijs daarentegen zijn meestal afkomstig uit de lagere (arbeiders-)klassen d.w.z. uit een milieu waar nog sterk het accent wordt gelegd op socio-economische behoeften (loon, zekerheid van werk). Wat de invloed van de aard van het onderwijs betreft kan het volgende naar voren worden gebracht.

In het middelbaar of voorbereidend hoger onderwijs – onderwijs op grond waarvan men later tot het midden- of hoger kader gaat behoren – wordt men waarschijnlijk geconfronteerd met waarden en normen waarin zuiver extrinsieke aspecten (aspecten waar men zich later, gezien het niveau van de opleiding, niet druk over hoeft te maken?) als minder belangrijk worden gezien terwijl in het lager, voortgezet en uitgebreid lager onderwijs – onderwijs waardoor men later tot het uitvoerend niveau of lager kader gaat behoren – de zuiver extrinsieke aspecten kennelijk wel sterk worden benadrukt.

Opvallend is bovendien dat werknemers met een (lagere) administratieve opleiding (mulo/3 jr. HBS), in vergelijking met andere opleidingscategorieën, sterk het accent leggen op loon en promotie. De geringe mogelijkheid tot promotie, zeer zeker in een technologisch hoog ontwikkelde arbeidsorganisatie, en de daarnaast, bij deze categorie vooral, aanwezige sterke accentuering van de succeswaarde zullen hier niet vreemd aan zijn. Uit het onderzoek blijkt ook dat werknemers met alleen maar lager onderwijs ('ongeschoolden'), indien zij niet sterk het accent leggen op werkomstandigheden en arbeidsvoorwaarden, de 'human relations' aspecten als arbeidsmotief, in tegenstelling tot de overige onderscheiden opleidingscategorieën, vrij belangrijk vinden. Een door Berting en De Sitter (202) in dit verband geuite veronderstelling dat 'in situaties waarin de inhoud van het werk weinig bevredigingsmogelijkheden biedt,

de betekenis van goede 'human relations' veel groter is dan in arbeidssituaties waar de werkzaamheden intrinsieke bronnen van voldoening bevatten' kan deze sterke benadrukking van 'human relations' aspecten door 'ongeschoolde' arbeiders mogelijkwijs verklaren.

Wat betreft de invloed van de opleidingsvariabele binnen eenzelfde (qua bedrijfsprestige) categorie van werknemers blijkt uit het (CHP-)onderzoek dat binnen de categorie hoger personeel, academici en niet-academici weliswaar in het algemeen even sterk op zuiver intrinsieke aspecten gemotiveerd zijn maar in de benadrukking van intrinsieke aspecten afzonderlijk niet aan elkaar gelijk zijn: academisch hoger personeel vindt zelfrealisatie en persoonsontwikkeling belangrijker dan niet-academisch hoger personeel; laatstgenoemde categorie daarentegen vindt autonomie belangrijker dan eerstgenoemde. Een dergelijke bevinding heeft ons inziens geen verwondering. Tot het niet-academisch hoger personeel ('doorgeschoten' HTS'ers?) behoren immers in het algemeen die werknemers, die, gezien veelal hun carrière in lijnfuncties, autonomie in hun functies gewend zijn. Bovendien worden academici reeds in hun universitaire studie (zowel qua waardenoriëntatie als qua prikkeling hogere behoeften) gericht op het belangrijk vinden van de behoefte aan persoonsontwikkeling en zelfrealisatie. Binnen de categorie hoger personeel blijkt tussen academici en niet-academici ook nog een lichte differentiatie in accentuering van zuiver extrinsieke aspecten: hoger personeel zonder academische opleiding is wat meer georiënteerd op zuiver extrinsieke aspecten dan hoger personeel met academische opleiding.

2.1.3. werkoriëntatie naar leeftijd

De hypothese luidde: 'Jongere werknemers zullen – en door hun meerdere ambitie en door de maatschappelijke benadrukking van de 'succes'-waarde – aspecten die betrekking hebben op 'capaciteiten-ontwikkeling', 'vooruitkomen' en 'persoonsontplooiing' belangrijker vinden dan 'ouderen'. Oudere werknemers, die ambities in voldoende mate hebben kunnen realiseren of hun ambities 'noodgedwongen' hebben aangepast en waarvoor de 'succes'-waarde minder stringent is, zullen daarentegen zekerheid van werk belangrijker vinden.'

Uit het (DSM- en CHP-)onderzoek blijkt dat het belang van zuiver intrinsieke aspecten als arbeidsmotief afneemt naarmate de persoon ouder wordt. Ten aanzien van de accentuering van zuiver extrinsieke aspecten, en vooral t.a.v. het aspect zekerheid van werk, is min of meer een omgekeerde tendens aanwezig: ouderen vinden deze aspecten belangrijker dan jongeren. Uit de resultaten blijkt bovendien dat jongeren de

aspecten loon en promotie belangrijker vinden dan ouderen; beneden 40 jaar spelen deze aspecten als arbeidsmotief een beduidend belangrijkere rol dan daarboven. Ouderen (≥ 40 jaar) daarentegen zijn geneigd 'human relations' aspecten als arbeidsmotief belangrijker te vinden dan jongeren. Jongeren blijken over het algemeen dus tot het type werknemers te behoren dat in de werkoriëntatie het accent legt zowel op het werk zelf als op de betaling. Dat jongeren het loonaspect meer benadrukken (ook al verrichten zij wellicht dezelfde werkzaamheden als ouderen) ligt min of meer voor de hand. Wat de sterkere benadrukking van de zuiver intrinsieke aspecten en van het promotie-aspect door jongeren betreft wettigen de onderzoeksresultaten de in de hypothese geuite veronderstelling dat jongeren meer dan ouderen er nog op gespist zijn zich waar te maken, en/of werk te hebben dat hun in hun capaciteiten aanspreekt. Het benadrukken door ouderen van het aspect 'zekerheid van werk' kan worden verklaard door de grotere afhankelijkheid van ouderen van de betrokken arbeidssituatie. Ouderen hebben immers in het algemeen minder mogelijkheden om een werkkring elders te verkrijgen dan jongeren. Het sterkere accent door ouderen op 'human relations' aspecten zou mogelijkerwijs kunnen worden verklaard of door een bij ouderen meer aangepast behoeftenpatroon, te weten: berusten in een situatie omdat men inziet dat men zich door het werk niet voldoende kan realiseren, impliceert – wil men niet gefrustreerd raken – een verlegging in de prioriteiten aan de bevrediging van behoeften toegekend; of doordat ouderen meer dan jongeren de kans hebben gekregen (beter werk, betere betaling etc.) hun behoeften aan zelfrealisatie etc. te realiseren. Indien dit laatste het geval is, blijkt de theorie van Maslow 'dat bij voldoende bevrediging van bepaalde behoeften 'hoger' geordende behoeften automatisch een meer belangrijke rol in de motivatie gaan spelen', geen opgeld te doen: men kan zich evengoed weer op een 'lager' geordende behoefte gaan oriënteren.

2.1.4. werkoriëntatie naar dienst- en functiejaren

De hypothese luidde: 'Personen kort in dienst resp. kort in een bepaalde functie zullen – enerzijds door de correlatie met 'jong-zijn' anderzijds doordat zij in het algemeen aan het begin van een ondernemings-loopbaan (waar deze dan ook mag aanvangen) resp. functie-waarmaken staan – meer belang hechten aan aspecten betrekking hebbende op ontplooiing/vooruitkomen en capaciteitenontwikkeling dan personen lang in dienst resp. lang in een bepaalde functie. Laatstgenoemde werknemerscatego-

rieën zullen daarentegen meer dan eerstgenoemde het accent leggen op arbeidsvoorwaarden.'

Alleen uit het DSM-onderzoek blijkt dat het belang van zuiver intrinsieke en zuiver extrinsieke aspecten als arbeidsmotief toe- respectievelijk afneemt naarmate de persoon langer in dienst is van een bepaalde arbeidsorganisatie en/of langer een bepaalde functie vervult. Het CHF-onderzoek geeft geen noemenswaardige differentiatie te zien.

Aangezien kan worden aangenomen dat leeftijd en dienstjaren sterk met elkaar correleren (personen met veel dienstjaren zullen in het algemeen ouder zijn dan personen met weinig dienstjaren) kan de invloed van de factor leeftijd mogelijk als verklaring voor de uit het DSM-onderzoek naar voren komende bevinding dienen. Daarnaast mag o.i. ook worden verondersteld (zoals in de hypothese naar voren gebracht) dat, onafhankelijk van het feit of ze jong of oud zijn, werknemers aan het begin van een ondernemingsloopbaan en werknemers pas geplaatst in een (nieuwe) functie in het algemeen zich meer willen waarmaken (blijk willen geven dat ze de functie aankunnen) dan werknemers reeds een aantal jaren bij de betrokken onderneming in dienst resp. in een bepaalde functie werkzaam. Bovendien impliceert 'anciënniteit' ook een zekere zelfselectie: lang in dienst zijnde werknemers krijgen geleidelijk gewenste kansen. Wij zijn derhalve geneigd aan te nemen dat zowel leeftijd als dienst- en functiejaren – los van elkaar – invloed uitoefenen op de mate waarin zuiver intrinsieke en zuiver extrinsieke aspecten als arbeidsmotief belangrijk worden gevonden.

Anciënniteit blijkt – in tegenstelling tot leeftijd – geen of geen eenduidige differentiatie teweeg te brengen wat betreft de mate waarin loon/promotie en 'human relations' aspecten belangrijk worden gevonden.

2.1.5. werkoriëntatie naar burgerlijke staat

De hypothese luidde: 'Doordat gehuwde werknemers in economisch opzicht meer afhankelijk zijn van hun arbeidssituatie dan hun niet-gehuwde collega's, zullen gehuwde (mannelijke) werknemers arbeidsvoorwaarden (zekerheid van werk) en loon als arbeidsmotief belangrijker vinden dan ongehuwde (mannelijke) werknemers.'

Het aantal ongehuwden was in beide onderzoeken zeer klein. Harde conclusies zijn derhalve op grond van de onderzoeksresultaten niet te trekken. Uit de onderzoeksresultaten blijken wel de volgende tendenties: ongehuwde (mannelijke) werknemers leggen een sterker accent op zuiver intrinsieke aspecten dan gehuwde (mannelijke) werknemers; ongehuwde

mannelijke werknemers benadrukken eveneens ietwat sterker 'human relations' aspecten (grotere behoefte, gezien hun ongehuwd zijn, aan menselijk contact?); gehuwde werknemers daarentegen vinden zuiver extrinsieke aspecten en de aspecten loon/promotie belangrijker dan ongehuwde werknemers. Vooral het verschil in accentuering tussen beide groepen van de aspecten loon/promotie is opvallend. De in de hypothese opgenomen veronderstelling dat een sterkere accentuering van zuiver extrinsieke maar vooral van loon/promotie aspecten door gehuwde (mannelijke) werknemers wordt veroorzaakt door de in economisch opzicht grotere afhankelijkheid van de huidige arbeidssituatie lijkt derhalve zeer acceptabel. Daarnaast zal ook het feit dat de gehuwde werknemer in vergelijking met zijn ongehuwde collega zich in financieel-economisch opzicht minder kan permitteren (derhalve minder bevrediging ondervindt) een rol spelen. Nader onderzoek dient uit te maken in hoeverre 'human relations' aspecten door ongehuwde (mannelijke) werknemers belangrijker worden gevonden dan door gehuwde (mannelijke) werknemers en in hoeverre de veronderstelling juist is dat een dergelijk verschil wordt veroorzaakt door de bij gehuwde werknemers waarschijnlijk in dit opzicht meer aanwezige behoeftebevrediging.

2.1.6. werkoriëntatie naar milieu van herkomst – participatie vakorganisatie – soort arbeidsorganisatie (overheid vs niet-overheid)

In de probleemstelling zijn door ons alleen gedachten ontvouwd omtrent de relatie werkoriëntatie en milieu van herkomst. De hypothesen naar aanleiding hiervan opgesteld luiden:

- a. 'In onze huidige aan vrij sterke veranderingen onderhevig zijnde 'open' maatschappij zullen waarden en normen van een vroeger maatschappelijk milieu, bij een (vrijwillig) loslaten van dit milieu, op den duur geen invloed meer uitoefenen op de structuur van de arbeidsmotivatie. Is dit vroegere milieu echter nog gedeeltelijk aanwezig, dan blijft het van invloed op de werkoriëntatie en op de hieruit voortvloeiende houding tegenover de feitelijke arbeidssituatie. Bij werknemers die, gezien b.v. het beroep van hun vader, op de maatschappelijke ladder gedaald of gestegen zijn, zullen vroegere waarden en normen in het begin nog wel invloed uitoefenen op de werkoriëntatie, maar op den duur niet meer.'
- b. 'En door een ruimer referentiekader en door bepaalde persoonlijkheidskarakteristieken zullen werknemers, die – qua woon- en werkmilieu – meer mobiel zijn geweest, intrinsieker gemotiveerd zijn dan werknemers die een dergelijke mobiliteit niet bezitten.'

Het gestelde in hypothese (a) – de betekenis van het ‘vroegere’ sociaal-culturele milieu voor de werkoriëntatie – was, gezien de aard van de verkregen onderzoeksgegevens, nauwelijks toetsbaar, tenzij men de opleidingsvariabele als indicator voor het vroegere sociale milieu aanmerkt. Uit het (CHP-)onderzoek kwam weliswaar naar voren dat binnen een bepaalde beroepencategorie tussen personen gedaald of gestegen op de maatschappelijke ladder geen verschil in werkoriëntatie bestond, maar dit resultaat mag o.i. nauwelijks gegeneraliseerd worden. Het betreft hier een specifieke beroepencategorie (hoger personeel) en van een reële daling op de maatschappelijke ladder welke ook als zodanig door de betrokken werknemer ervaren is (wordt) kan nauwelijks worden gesproken.

Voor toetsing van het in hypothese (b) gestelde – de invloed van de mobiliteit – waren de (DSM-)onderzoeksgegevens wel enigermate bruikbaar. Ook hier dient men echter bij de interpretatie van de resultaten voorzichtig te zijn aangezien mobiliteit c.q. immobiliteit in het (DSM-)onderzoek identiek was aan niet uit Limburg resp. wel uit Limburg afkomstig. De uit het onderzoek naar voren komende differentiatie in werkoriëntatie – Limburgers waren in vergelijking met niet-Limburgers minder op zuiver intrinsieke en meer op zuiver extrinsieke aspecten georiënteerd – kan daardoor zowel door de mobiliteitsgraad (persoonlijkheidskarakteristiek) als door het regionale milieu (Limburg vs niet-Limburg en/of provincie vs stad?) worden verklaard. Behalve het ruimere referentiekader van de meer mobiel geweest zijnde werknemer speelt wellicht ook het in vergelijking met het Westen (randstad), qua maatschappelijke ontwikkeling, minder progressieve karakter van Limburg (provincie) een rol. Nadere toetsing van het door ons geponeerde is derhalve gewenst.

Hoewel hieromtrent geen hypothesen zijn geformuleerd is in de beide onderzoeken ook nagegaan in hoeverre lidmaatschap vakorganisatie en bedrijfstak een differentiatie in werkoriëntatie tussen werknemers (mede) veroorzaakt.

Wat betreft de eventuele invloed uitgaande van de vakorganisatie blijkt uit beide onderzoeken dat deze invloed niet aanwezig is. Tussen leden en niet-leden van een vakorganisatie bestaan geen verschillen in werkoriëntatie. Zuiver intrinsieke, zuiver extrinsieke, loon/promotie en ‘human relations’ aspecten worden door leden en niet-leden even belangrijk of onbelangrijk gevonden. Ook tussen actieve en niet-actieve leden van een vakorganisatie bestaat geen noemenswaardige differentiatie.

De eventuele invloed uitgaande van de aard van de bedrijfstak (overheid versus niet-overheid) kon alleen worden nagegaan voor de categorie hoger personeel.

Uit het (CHP-)onderzoek blijkt dat hoger personeel in dienst van de overheid een ietwat andere werkoriëntatie bezit dan hoger personeel elders werkzaam. Hoewel met het trekken van conclusies voorzichtigheid moet worden betracht – de invloed van andere variabelen is niet geïsoleerd – kan worden gesteld dat, althans wat betreft hoger personeel, er een tendens bestaat dat overheidsfunctionarissen minder belang hechten aan loon en promotie-aspecten als arbeidsmotief dan niet-overheidsfunctionarissen.

Wellicht dat de voor iedereen bekend zijnde loonschalen en promotie-richtlijnen en de wat meer aan anciënniteit/opleiding gekoppelde promotie bij de overheid een dergelijke minder sterke accentuering in de hand werken. Men weet als het ware bij de overheid – meer dan in de industrie – wat men qua loon en promoties te verwachten heeft. Behalve door dit verschil in feitelijke arbeidssituatie (bij de industrie kan men bovendien in het algemeen uiteindelijk meer verdienen) is het ook mogelijk dat de sterkere accentuering van loon en promotie door niet-overheidsfunctionarissen wordt veroorzaakt doordat men bij voorbaat reeds meer georiënteerd was op de aspecten loon en promotie en (mede) om die reden ook niet bij de overheid in dienst is gegaan.

2.2. relatie tussen onafhankelijke variabelen (positionele kenmerken) en arbeids-satisfactie en arbeidsbereidheid

Als een algemene veronderstelling hebben wij in de probleemstelling naar voren gebracht dat niet zo zeer de maatschappelijke positie (het totale sociaal-culturele milieu) dan wel de feitelijke arbeidspositie (de positie in micro-sociologisch opzicht) werknemers meer of minder tevreden maakt met de arbeidssituatie c.q. meer of minder bereid doet zijn tot het leveren van een arbeidsprestatie. (N.B. Dit in tegenstelling tot de invloed van het totale sociaal-culturele milieu op motivatiestructuur!) De door ons t.a.v. de relatie positioneel kenmerk/arbeids-satisfactie-arbeidsbereidheid geformuleerde hypothesen moeten in dit licht gezien worden. Met andere woorden de ten aanzien van een bepaald positioneel kenmerk veronderstelde en/of geconstateerde relatie met arbeidssatisfactie/arbeidsbereidheid is alleen generaliseerbaar voor die arbeidssituaties die min of meer identiek zijn d.w.z. qua mogelijkheden ter bevrediging van behoeften dezelfde zijn. (N.B. voor wat betreft het

DSM-onderzoek derhalve de arbeidssituatie in de procesindustrie, en voor wat betreft het CHP-onderzoek de arbeidssituatie van hoger personeel!)

2.2.1. arbeidssatisfactie, arbeidsbereidheid naar sociale en bedrijfsstratificatie (niveau van werkzaamheden)

De hypothese luidde :

- a. 'Beambten zullen meer tevreden zijn dan arbeiders (beambten hebben meer mogelijkheden in hun arbeidssituatie om hun behoeften te bevredigen dan arbeiders).'
- b. 'Hooggeschoolde arbeiders/lager kader zullen meer tevreden zijn dan arbeiders van uitvoerend niveau en dan beambten die qua functieniveau niet boven dat van het lager kader uitgaan.'
- c. 'Het (met name academisch gevormd) hoger kader zal door een ruimer (minder aan de huidige arbeidssituatie gebonden) referentiekader minder tevreden zijn dan het middenkader.'
- d. 'Gezien de veronderstelde correlatie met arbeidssatisfactie gelden bovenstaande tendenzen ook voor de mate waarin arbeiders en beambten etc. van elkaar verschillen in arbeidsbereidheid (in de zin van betrokkenheid huidige bedrijfspositie).'

Uit het (DSM-)onderzoek blijkt niet dat beambten ('white-collar workers') meer tevreden zijn dan arbeiders ('blue-collar workers').

De veronderstelling, uitgaande van de totale personeelsbezetting (arbeiders en beambtenpersoneel), dat werknemers die hogere posities in de beroepsprestige-hierarchie innemen door een grotere mate van arbeidstevredenheid gekenmerkt worden dan werknemers die lagere posities innemen (zie o.a. ook Inkeles, 203) wordt derhalve door de onderzoeksresultaten niet bevestigd.

Het onderzoek leverde in dit opzicht de volgende bevindingen op :

- Arbeiders behorende tot het lager kader of werkzaam zijnde in hoogwaardige specialistische functies blijken beduidend meer tevreden te zijn met hun arbeidssituatie en met het werk hierin dan de overige werknemerscategorieën. De arbeidssituatie van het lager kader (in de procesindustrie!) blijkt dus, in vergelijking met de overige niveaus, het meest te zijn afgestemd op de motivatiestructuur van betrokken werknemers.
- Arbeiders op uitvoerend niveau en werknemers behorende tot het hoger personeel (academici) blijken duidelijk minder tevreden te zijn met hun totale arbeidssituatie dan werknemers behorende tot het lager- en middenkader. In satisfactie met het werk zelf, zijn, m.u.v. het lager kader, de verschillen niet aanwezig of veel minder sprekend.

Als mogelijke oorzaak van deze, in vergelijking met andere onderzoeken,

afwijkende onderzoeksbevindingen kan o.i. de specifieke arbeidssituatie van arbeiders en beambten werkzaam in de procesindustrie worden genoemd. Niet alleen bestaat een van de twee in het onderzoek onderscheiden arbeiderscategorieën uit arbeiders met een zeer hoog scholingsniveau – werknemers die wellicht elders tot de beambtencategorie worden gerekend – maar ook de in het onderzoek betrokken beambtencategorieën bestaan vnl. uit beambten ('professionals') die niet geheel vergelijkbaar zijn met wat men elders onder beambten verstaat ('employees'). Van de beambten in het onderzoek kan worden aangenomen dat zij een veel ruimer – niet alleen binnen de eigen arbeidsorganisatie gesitueerd – referentiekader bezitten dan de beambten in andersoortige arbeidsorganisaties. Wat de arbeidsbereidheid in de zin van betrokkenheid huidige bedrijfspositie betreft blijkt eenzelfde tendens aanwezig als bij satisfactie met het werk zelf: het lager kader etc. voelt zich sterker betrokken bij de huidige bedrijfspositie dan de overige werknemerscategorieën. Overigens blijken arbeiders zich iets sterker betrokken te voelen bij hun huidige bedrijfspositie dan beambten. Een dergelijke tendens is in overeenstemming met onderzoeksbevindingen o.a. van Svalostoga (204) en Berting (205).

Wat de meer 'algemene' arbeidsbereidheid betreft blijkt – in tegenstelling tot de resultaten m.b.t. werksatisfactie, 'overall'-satisfactie en betrokkenheid huidige bedrijfspositie – wel een eenduidig verband met het niveau van werkzaamheden (sociale/bedrijfsstratificatie): naarmate het werknemers van een hoger niveau betreft is de bereidheid in dit opzicht groter.

Ten aanzien van het begrip arbeidsbereidheid blijkt derhalve opnieuw dat tussen betrokkenheid huidige bedrijfspositie en een meer algemene arbeidsbereidheid duidelijk onderscheid moet worden gemaakt.

De uit het onderzoek naar voren komende tendens: 'hoe hoger het niveau des te groter de bereidheid tot het leveren van financieel niet noodzakelijke arbeidsprestaties' is naast wellicht een bij hogere beroepscategorieën meer aanwezig zijnde arbeidsethos (werken doel op zich), o.i. ook toe te schrijven aan enerzijds de tussen de niveaus bestaande verschillen in motivatiestructuur (hoe hoger hoe minder extrinsieke aspecten een rol spelen) en anderzijds wellicht aan het tussen arbeiders en beambten (bij DSM) bestaande verschil in arbeidsvoorwaarden (arbeiders krijgen wel overwerk betaald, beambten daarentegen niet). Wat dit laatste punt betreft kan worden gesteld dat een situatie waarin overwerk niet meer betaald wordt terwijl dit voorheen wel geschiedde heel iets

anders is dan continuering van een situatie waarin overwerk nooit betaald is.

2.2.2. arbeidssatisfactie, arbeidsbereidheid naar niveau en aard van de opleiding

De hypothese luidde:

- a. 'Als gevolg van een met een stijging van het opleidingsniveau gepaard gaande toenemende kritische werkhouding zal de satisfactie met het werk zelf (N.B. niet met de totale arbeidssituatie) lager zijn naarmate het werknemers betreft met een hoger opleidingsniveau.'
- b. 'Gezien de grotere onafhankelijkheid en het ruimer referentiekader zullen werknemers met een academische opleiding minder tevreden zijn en zich minder betrokken voelen bij de huidige bedrijfspositie dan werknemers zonder academische opleiding.'
- c. 'Binnen eenzelfde, qua arbeidspositie, niveau van werkzaamheden, zullen werknemers met een lagere opleiding meer tevreden zijn dan werknemers met een hogere opleiding (referentiegroep-theorie).'

Uit het (DSM-)onderzoek blijkt een (lichte) tendens dat, naarmate het werknemers met een hogere (basis)opleiding betreft, de satisfactie met het werk zelf lager is. Typerend is in dit verband de zeer hoge werksatisfactie bij werknemers met alleen lager onderwijs. De geringere relevantie van taakintrinsieke factoren bij deze categorie (geringere verwachtingen t.a.v. de inhoud van het werk zelf) kan een mogelijke verklaring zijn. Ten aanzien van de 'overall'-satisfactie blijken werknemers, onderscheiden naar niveau van opleiding, nagenoeg niet van elkaar te differentiëren. Een uitzondering hierop vormen werknemers met een academische opleiding. Zoals reeds geconstateerd, blijken personen met een academische opleiding minder tevreden te zijn met de arbeidssituatie dan overige werknemers. De betrokkenheid bij de huidige bedrijfspositie blijkt eveneens bij alle opleidingsniveaus (m.u.v. werknemers met alleen l.o.) hetzelfde te zijn. Evenals bij werksatisfactie is de betrokkenheid huidige bedrijfspositie bij werknemers met alleen l.o. veel sterker dan bij de overige werknemers. De – als gevolg van de technologische ontwikkeling – toenemende eis (vooral in de procesindustrie) aan meer opleiding kan wellicht geheel ongeschoolden ervan weerhouden zich ontevreden te tonen. Dat de betrokkenheid bij de huidige bedrijfspositie bij deze categorie zo groot is, is ook niet zo verwonderlijk aangezien deze categorie door het niet hebben van een diploma elders praktisch geen mogelijkheden heeft waardoor zij zekerheid van werk heeft.

De bereidheid tot het leveren van een financieel niet noodzakelijke ar-

beidsprestatie blijkt in feite de sterkste en meest eenduidige differentiatie teweeg te brengen, en wel omgekeerd aan de bij werksatisfactie geconstateerde tendens: naarmate het werknemers met een hoger opleidingsniveau betreft stijgt de bereidheid tot het leveren van financieel niet noodzakelijke arbeidsprestaties. De in het voorgaande punt geuite mogelijke oorzaken kunnen ook hier ter verklaring worden aangevoerd. Een dergelijke bevinding illustreert wederom de vrij geringe invloed van de arbeidssatisfactie op de meer 'algemene' oriëntatie op het arbeidsproces.

Wat betreft de invloed van het opleidingsniveau binnen eenzelfde maatschappelijke beroepencategorie blijkt uit het (CHP-)onderzoek dat – althans binnen de categorie hoger personeel – het opleidingsniveau alleen t.a.v. de arbeidssatisfactie (zowel met het werk zelf als met de totale arbeidssituatie) een rol speelt: academisch hoger personeel is minder tevreden met werk en arbeidssituatie dan niet-academisch hoger personeel. Ter verklaring voor deze geringere tevredenheid van academici kan o.i., naast het ruimere referentiekader van academici (geringere afhankelijkheid betrokken arbeidsorganisatie), worden aangevoerd de inherent aan een academische studie meer kritische instelling: academici zijn daardoor minder geneigd zich tevreden te tonen met hun arbeid en arbeidssituatie dan niet-academisch hoger personeel. Bovendien ligt het voor de hand dat werknemers die min of meer op eigen kracht (zonder te voldoen aan een bepaalde diploma-eis) een bepaald niveau bereiken hier meer tevreden over zijn dan werknemers die op basis van opleiding tot dit niveau behoren.

2.2.3. arbeidssatisfactie, arbeidsbereidheid naar leeftijd

De hypothese luidde: 'De arbeidssatisfactie (zowel met het werk zelf als met de totale arbeidssituatie) neemt toe met het stijgen v.d. leeftijd; deze tendens geldt ook voor de relatie tussen leeftijd en betrokkenheid huidige bedrijfspositie.'

Uit het (DSM-)onderzoek blijkt een duidelijk eenduidig verband tussen leeftijd (vanaf 25 tot ca. 40 jaar) en mate van arbeidssatisfactie (zowel werk zelf als totale arbeidssituatie) / mate van betrokkenheid huidige bedrijfspositie: met het stijgen der leeftijd neemt arbeidssatisfactie en mate van betrokkenheid huidige bedrijfspositie toe; boven 40 jaar kan worden aangenomen dat satisfactie en betrokkenheid constant blijven. Ook het zich meer gewaardeerd en geslaagd voelen in de arbeidssituatie neemt toe met het stijgen der leeftijd. Voor wat betreft de bereidheid tot het leve-

ren van financieel niet noodzakelijke arbeidsprestaties, is een dergelijke tendens veel minder duidelijk of eigenlijk niet aanwezig.

In verband met deze bevindingen kan het volgende ter verklaring dienen. Aangezien jongeren in het algemeen meer (hogere) verwachtingen hebben t.a.v. hun arbeidssituatie en t.a.v. het werk hierin dan ouderen – in tegenstelling tot ouderen zullen jongeren deze verwachtingen minder hebben aangepast aan datgene wat haalbaar is – zullen jongeren kritischer staan tegenover datgene wat de feitelijke situatie hun biedt dan ouderen. Jongeren kunnen zich dit ook, door hun geringere afhankelijkheid van de betrokken arbeidsorganisatie, meer permitteren. Bovendien zal de arbeidssituatie bij ouderen meer zijn afgestemd op de al of niet door aanpassing gewijzigde motivatiestructuur dan bij jongeren. Vooral in de sociaal-economische sfeer hebben ouderen (in het algemeen hoger loon, betere arbeidsvoorwaarden, meer ‘gesettlede’ contacten) meer hun behoeften kunnen bevredigen dan jongeren. Aangezien de meer algemene arbeidsbereidheid eigenlijk veel minder of niet wordt beïnvloed door de in de huidige arbeidssituatie aanwezige mogelijkheden tot behoeftenbevrediging – het sociaal-cultureel milieu is hierop veel meer van invloed – is het ook duidelijk dat ouderen en jongeren hierin nauwelijks verschillen.

2.2.4. arbeidssatisfactie, arbeidsbereidheid naar dienst- en functie jaren

De hypothese luidde: ‘Naarmate men langer deel uitmaakt van een arbeidsorganisatie stijgt de loyaliteit met deze organisatie; met de stijging van het dienstverband nemen satisfactie en betrokkenheid met de huidige bedrijfspositie toe. Deze toeneming is sterker dan de stijging als gevolg van de invloed van de leeftijdsvariabele. Wat betreft de relatie tussen tijd in een en dezelfde functie doorgebracht en arbeidssatisfactie/arbeitsbereidheid veronderstellen wij geen verband.’

Uit de resultaten van beide onderzoeken blijkt een praktisch identieke tendens als bij leeftijd: satisfactie (zowel met het werk zelf als met de totale arbeidssituatie) en betrokkenheid huidige bedrijfspositie nemen toe met vermeerdering van het aantal dienstjaren. Gezien de correlatie tussen leeftijd en aantal dienstjaren is een dergelijke tendens niet vreemd. De bij leeftijd genoemde oorzaken kunnen (gedeeltelijk) ook ter verklaring dienen voor het verschil in satisfactie en betrokkenheid tussen werknemers met een gering en werknemers met een groot aantal dienstjaren. Daarnaast kan als specifieke oorzaak worden genoemd de waarschijnlijk grotere loyaliteit van de lang in dienst zijnde werknemer. Dit laatste behoeft geen opgeld te doen bij leeftijd en bij functie jaren.

Evenals bij leeftijd blijkt 'anciënniteit' geen differentiatie teweeg te brengen in de bereidheid tot het leveren van een financieel niet noodzakelijke arbeidsprestatie. Het aantal jaren doorgebracht in een bepaalde functie blijkt – zoals verondersteld – geen noemenswaardige invloed uit te oefenen op arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid.

2.2.5. arbeidssatisfactie, arbeidsbereidheid naar burgerlijke staat

De hypothese luidde: 'Ongehuwde (mannelijke) werknemers zullen, door de – in economisch opzicht – geringere afhankelijkheid van hun arbeidssituatie, kritischer staan tegenover deze arbeidssituatie en het werk hierin dan gehuwde werknemers. Deze meer kritische houding uit zich in een lagere satisfactie met de arbeidssituatie en in een minder sterke betrokkenheid. Aangezien de mate van onafhankelijkheid (t.a.v. de huidige arbeidssituatie) van ongehuwde werknemers nog groter is dan de mate van onafhankelijkheid van de jongere werknemer of de werknemer met een hoog opleidingsniveau veronderstellen wij dat de ongehuwde (mannelijke) werknemer qua satisfactie en betrokkenheid huidige bedrijfspositie het laagst uit de bus komt.'

Ondanks het geringe aantal ongehuwde werknemers dat in de beide onderzoeken werd betrokken blijken de resultaten zo overduidelijk dat op grond hiervan conclusies mogen worden getrokken. De verschillen tussen gehuwde en ongehuwde werknemers zijn namelijk zo groot dat toeval moet worden uitgesloten. Met name geldt dit t.a.v. de satisfactie met de totale arbeidssituatie: ongehuwde (mannelijke) werknemers zijn in veel mindere mate tevreden met hun arbeidssituatie dan gehuwde (mannelijke) werknemers.

Ook t.a.v. de satisfactie met het werk zelf, de betrokkenheid met de huidige bedrijfspositie, en zelfs t.a.v. de bereidheid tot het leveren van een financieel niet noodzakelijke arbeidsprestatie komen ongehuwde werknemers lager uit de bus dan hun gehuwde collega's.

Naast de in de hypothese veronderstelde oorzaken voor deze differentiaties, welke alle min of meer inherent zijn aan het verschil in totale levenssituatie tussen gehuwde en ongehuwde (mannelijke) werknemers, kan wellicht ook de misschien afwijkende persoonsstructuur van ongehuwden t.o.v. gehuwden een rol spelen. Het kan zijn dat (bij constanthouding van andere factoren als leeftijd, positie, etc.) ongehuwden door hun persoonsstructuur (al of niet gevormd door de omstandigheden van het nog niet gehuwd zijn) niet alleen kritisch staan tegenover hun arbeidssituatie maar dit doen tegenover elke situatie waarin zij verkeren of kunnen ver-

keren (inclusief het huwelijk). Nader onderzoek is in dit opzicht gewenst. In ieder geval blijkt, bij vergelijking van de per positioneel kenmerk verkregen 'satisfactie'- en 'betrokkenheid'-scores dat, zoals verondersteld, tussen het ongehuwd-zijn en satisfactie/betrokkenheid de minst 'positieve' relatie bestaat.

2.2.6. arbeidssatisfactie, arbeidsbereidheid naar milieu van herkomst – soort arbeidsorganisatie (overheid vs niet-overheid) – participatie vak-organisatie

milieu van herkomst

De hypothese luidde:

- a. 'Binnen eenzelfde beroepencategorie (zelfde niveau van werkzaamheden) zullen werknemers die, gezien het beroep van hun vader, afkomstig zijn uit een 'lager' sociaal milieu meer tevreden zijn met de arbeidssituatie dan werknemers afkomstig uit een 'hoger' sociaal milieu: de tevredenheid met de arbeidssituatie neemt toe naarmate men meer op de maatschappelijke ladder stijgt.'
- b. 'Als men de satisfactie meet van een aantal bij dezelfde (buiten de randstad gevestigde) onderneming werkzame personen, dan zullen personen die in de streek waarin de onderneming gevestigd is, geboren en getogen zijn, meer tevreden zijn met hun arbeidssituatie en zich meer betrokken voelen bij hun huidige bedrijfspositie dan personen die van elders en vooral van de randstad afkomstig zijn.'

Uit het (CHP-)onderzoek blijkt – voor wat betreft de satisfactie met het werk zelf en de beide arbeidsbereidheidindicatoren – dat binnen de categorie hoger personeel tussen werknemers die (in vergelijking met het beroep van hun vader) gedaald/gelijk gebleven of gestegen zijn op de maatschappelijke ladder geen verschillen zijn. Wel bleek een aanmerkelijk verschil in 'overall' satisfactie: de op de maatschappelijke ladder gestegen personen waren duidelijk meer met hun arbeidssituatie tevreden dan de op de maatschappelijke ladder gedaalde of gelijk gebleven personen. De resultaten onderstrepen een door Berting (206) in dit verband gemaakte constatering dat het milieu van herkomst, gemeten naar het maatschappelijk beroepsaanzien van de vader, een referentiegroep van betekenis blijft bij de beoordeling van de arbeidssituatie. Wat de invloed van het geografisch milieu van herkomst betreft (DSM-onderzoek), lijkt het of er tussen personen afkomstig van buiten Limburg en personen afkomstig uit Limburg (bij de laatste categorie is het huidig werk- en woonmilieu min

of meer gelijk aan het vroeger woonmilieu) duidelijke verschillen in arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid bestaan: de 'allochtonen' zijn minder tevreden met de totale arbeidssituatie en met het werk zelf en voelen zich minder sterk betrokken bij hun bedrijfspositie dan de 'autochtonen'; de 'autochtonen' daarentegen zijn minder bereid tot het leveren van financieel niet noodzakelijke arbeidsprestaties dan de 'allochtonen'. Evenals bij het verband tussen geografische afkomst en motivatiestructuur dient bij de verklaring van deze differentiaties echter rekening te worden gehouden met de interveniërende invloed van de via de geografische herkomstvariabele tot uiting komende mobiliteitsvariabele: meer mobiel geweest zijnde personen (welke meer te vinden zijn bij de 'allochtonen' dan bij de 'autochtonen') kunnen door hun ruimer referentiekader kritischer (en daardoor minder tevreden) zijn ingesteld dan minder mobiele personen.

Nader onderzoek dient derhalve uit te maken in hoeverre mobiliteit en/of geografische herkomst (en hierbinnen Limburg vs niet-Limburg) ter verklaring van vorenvermelde onderzoeksresultaten kunnen worden genoemd.

soort arbeidsorganisatie

De hypothese luidde: 'Werknemers in dienst van de overheid zullen meer tevreden zijn met de mate waarin extrinsieke aspecten in de arbeidssituatie aanwezig zijn dan werknemers werkzaam in het particuliere bedrijfsleven.'

Uit het (CHP-)onderzoek blijkt niet (althans voor wat betreft werknemers behorende tot het hoger personeel) dat er verschillen bestaan in 'overall'-satisfactie, in satisfactie met het werk zelf, en in arbeidsbereidheid (beide indicatoren) tussen personen in dienst van de overheid en personen elders werkzaam. Uit een analyse van de mate waarin men de diverse ('zuiver intrinsieke', 'zuiver extrinsieke', 'loon/promotie'-, 'human relations'-) aspecten in de feitelijke arbeidssituatie als aanwezig percipieerde, blijkt echter dat personen in dienst van de overheid de zuiver extrinsieke aspecten in veel hogere mate aanwezig achten dan personen niet in dienst van de overheid. Aangezien tussen overheid en niet-overheid geen verschillen bestonden in de mate waarin zuiver extrinsieke aspecten als arbeidsmotief belangrijk worden gevonden, mag worden aangenomen dat overheidsfunctionarissen – voor wat betreft de bevrediging van socio-economische behoeften – meer tevreden zijn met hun arbeidssituatie dan werknemers elders. Generalisatie van deze onderzoeksbevinding vereist o.i. echter verder onderzoek.

De hypothese luidde: 'Werknemers die deel uitmaken van een vakorganisatie – en zeer zeker werknemers die tot het kader van een vakorganisatie behoren – zullen meer tevreden zijn met de arbeidssituatie en zich meer betrokken voelen met hun huidige bedrijfspositie dan werknemers die geen lid zijn van een vakorganisatie.'

Uit de beide onderzoeken blijkt dat vakbonds- en niet-vakbondsleden niet van elkaar verschillen in de mate van betrokkenheid bij hun huidige bedrijfspositie, maar wel in de mate waarin zij met werk en arbeidssituatie tevreden zijn en in de mate waarin zij bereid zijn financieel niet noodzakelijke arbeidsprestaties te leveren.

Werknemers die lid zijn van een vakorganisatie zijn a. duidelijk meer tevreden met de totale arbeidssituatie b. iets meer tevreden met het werk zelf c. meer bereid tot het leveren van een financieel niet noodzakelijke arbeidsprestatie dan werknemers die geen lid zijn.

Tevens blijkt dat 'georganiseerden' zich meer met de huidige arbeidssituatie kunnen verenigen dan 'ongeorganiseerden'.

Nader onderzoek dient uit te maken in hoeverre het vakbondslidmaatschap als zodanig (d.w.z. invloed van het vakbondsmilieu) en/of de wellicht afwijkende persoonsstructuur van personen die geen lid zijn t.o.v. de personen die wel lid zijn bovenstaande differentiaties veroorzaakt. Wat dit laatste betreft: het kan zijn dat personen die geen lid zijn in het algemeen minder positief ingestelde personen zijn dan personen die wel lid zijn. Uit het (CHP-)onderzoek blijkt dat wat betreft eventuele differentiaties in arbeidssatisfactie en arbeidsbereidheid tussen actieve en niet-actieve leden van een vakorganisatie de tussen leden en niet-leden gesignaleerde tendens zich alleen m.b.t. arbeidssatisfactie voortzet: actieve leden van een vakorganisatie zijn meer tevreden met hun arbeidssituatie en met het werk hierin dan niet-actieve leden. Het min of meer medeverantwoordelijk-zijn voor de mate waarin een aantal (met name zuiver extrinsieke en loon/promotie-) aspecten in de feitelijke arbeidssituatie aanwezig zijn kan actieve (kader)leden van een vakorganisatie meer tevreden doen zijn dan niet-actieve leden.

Aangezien dit alleen kon worden nagegaan t.a.v. de categorie hoger personeel dient nader onderzoek uit te maken of een dergelijk resultaat generaliseerbaar is. Voor de goede orde zij vermeld dat onder actieve leden hier verstaan is bestuursleden en leden die namens de vakorganisatie deel uitmaken van officiële overlegorganen, etc.

2.3. *samenvatting*

– In het algemeen is het sociaal-culturele milieu meer van invloed op de aard van de in werknemers aanwezige werkoriëntatie dan de feitelijke arbeidssituatie. De feitelijke arbeidssituatie, d.w.z. de mate waarin deze is afgestemd op de motivatiestructuur, is daarentegen meer van invloed op satisfactie en arbeidsbereidheid in de betrokken arbeidssituatie dan het sociaal-culturele milieu. Wat de meer algemene bereidheid tot werken betreft – de bereidheid die losstaat van het in de betrokken arbeidssituatie verlangde – is het sociaal-cultureel milieu weer meer doorslaggevend.

– Als positionele kenmerken waardoor werknemers duidelijk van elkaar differentiëren in motivatiestructuur kunnen t.a.v. de accentuering van zuiver intrinsieke en zuiver extrinsieke aspecten met name genoemd worden sociale- en bedrijfsstratificatie, opleidingsniveau en leeftijd, en wat betreft de accentuering van loon/promotie-aspecten het kenmerk burgerlijke staat.

– Zuiver intrinsieke en zuiver extrinsieke aspecten worden als arbeidsmotief belangrijker resp. minder belangrijk naarmate het werknemers betreft a. van een hogere (sociale- en bedrijfs)stratificatie, b. van een hoger opleidingsniveau en c. van een lagere leeftijd. Wat opleiding en stratificatie betreft kan worden gesteld dat zowel de waarden en normen inherent aan een bepaalde stratificatie resp. opleiding (= sterk bepaald door vroeger sociaal milieu) als de mate waarin bepaalde categorieën van behoeften bevredigd zijn een differentiatie tussen hoog en laag gestratificeerde resp. hoog- en laagopgeleiden teweegbrengen. Hoe hoger de stratificatie c.q. opleiding (vroeger sociaal milieu) des te meer wordt (werd) van de werknemer verwacht dat hij het werk zelf belangrijk vindt (N.B. vandaar de eveneens met niveau toenemende stijging van een algemene bereidheid tot werken!) en werkomstandigheden onbelangrijk. Hoe hoger de stratificatie c.q. opleiding (vroeger sociaal milieu), des te meer de werknemer ook echter in een situatie verkeert dat hij sociaal-economische behoeften voldoende bevredigd heeft, des te groter de kans dat hij andere behoeften (behoefte aan zelfrealisatie, persoonsintegratie) belangrijk gaat vinden. Wat de leeftijdsvariabele betreft kan worden gesteld dat jongeren vergeleken bij ouderen in het algemeen hogere verwachtingen hebben, hun behoeften nog niet hebben aangepast aan wat reëel in de toekomst haalbaar is, en bovendien worden geconfronteerd met waarden en normen waarin het accent ligt op succes-hebben, ambities realiseren, alles aanpakken, risico-nemen etc. Van de jongere wordt verwacht dat hij zich tracht waar te maken.

– Dat arbeiders zuiver intrinsieke aspecten niet zo sterk en zuiver extrinsieke aspecten daarentegen iets sterker benadrukken dan beambten impliceert niet dat zij ook meer door extrinsieke dan door intrinsieke aspecten worden gemotiveerd. Arbeiders werkzaam in de procesindustrie vinden aspecten die te maken hebben met de inhoud van het werk even belangrijk of zelfs belangrijker dan aspecten betrekking hebbend op de werkomgeving. Met name geldt dit voor het lager kader.

– Behalve het niveau van de opleiding speelt ook het type van onderwijs en vooral de hierin naar voren komende invloed van het vroegere sociale milieu een rol in de accentuering van bepaalde aspecten als arbeidsmotief. Zo valt er een duidelijke scheidingslijn te onderkennen in de accentuering van zuiver intrinsieke en zuiver extrinsieke aspecten tussen enerzijds het lager en uitgebreid lager onderwijs (L.O. t.m. MULO/UTS = arbeiders- tot lagere middenklasse) en anderzijds het middelbaar en voorbereidend hoger onderwijs (HBS/Gymn. en hoger = midden- en hogere klasse). Naast het tussen deze twee vormen bestaande verschil in wijze van onderwijs en in oriëntatie op het arbeidsproces kan de differentiatie in (vroegere) milieuwaarden van betekenis zijn voor de huidige werkoriëntatie. Binnen de categorie werknemers met lager of uitgebreid lager onderwijs zijn de administratief geschoolden (MULO) meer op de aspecten loon en promotie gericht dan de technisch geschoolden (LTS-UTS). De geringe mogelijkheid tot promotie, zeer zeker in een technologisch hoog ontwikkelde arbeidsorganisatie als de procesindustrie en de daarnaast vooral bij administratief werkzame personen ('employee') sterke accentuering van de succeswaarde is hieraan niet vreemd. Het academisch onderwijs tenslotte stimuleert kennelijk een zodanige werkoriëntatie dat academici vanaf het begin aspecten die te maken hebben met persoonsontplooiing en zelfrealisatie het meest belangrijk vinden. Zelfs personen die tot dezelfde sociale c.q. bedrijfsstratificatie behoren benadrukken niet in die mate deze aspecten.

– De sterkere benadrukking door gehuwde (mannelijke) werknemers van de aspecten loon/promotiekansen ligt gezien de, in vergelijking met de ongehuwde (mannelijke) werknemer, financieel-economisch geringere behoeftebevrediging voor de hand.

– Positionele kenmerken, (waardoor min of meer tot uiting komt de mate waarin afstemming arbeidssituatie – motivatiestructuur al of niet voldoende heeft plaatsgevonden), en waardoor werknemers duidelijk van elkaar differentiëren in arbeidssatisfactie en betrokkenheid huidige bedrijfspositie zijn leeftijd en dienstduur. Positionele kenmerken – meer

het sociaal-cultureel milieu en/of de persoonsstructuur typerend –, waardoor tussen werknemers verschillen in satisfactie en betrokkenheid bestaan, zijn burgerlijke staat en lidmaatschap vakorganisatie.

– Wat leeftijd en diensttijd betreft kan worden gesteld dat juist via deze twee kenmerken, in bepaalde opzichten, een verschil in afstemming arbeidssituatie (mogelijkheden ter bevrediging van behoeften aanwezig) en motivatiestructuur tot uitdrukking komt. Jongeren en pas in dienst getreden hebben meer verwachtingen (zijn zoals wij geconstateerd hebben kritischer ingesteld vooral t.a.v. het werk zelf), zij hebben minder hun behoeften aangepast dan ouderen en reeds lang in dienst zijnde werknemers. Vandaar dat jongeren en pas in dienst zijnde werknemers minder tevreden zijn met en zich minder betrokken voelen bij hun huidige arbeidssituatie dan ouderen en reeds lang in dienst zijnde werknemers.

– Wat burgerlijke staat betreft dient nader onderzoek uit te maken of ongehuwde (mannelijke) werknemers of door hun ongehuwd-zijn (minder afhankelijke opstelling) en/of door hun persoonsstructuur (kritisch staan tegenover elke situatie inclusief de huwelijksituatie) minder tevreden zijn met/zich minder betrokken voelen bij/hun huidige werk en arbeidssituatie.

Hetzelfde geldt voor de mate van lidmaatschap vakorganisatie. Ook hier dient nader onderzoek uit te maken of ongeorganiseerden door hun niet-lid-zijn en/of door hun persoonsstructuur ('negatieve' opstelling) minder tevreden zijn met/zich minder betrokken voelen bij/hun werk en arbeidssituatie.

– Typerend is de hoge satisfactie/betrokkenheid met hun huidige arbeidssituatie van geheel ongeschoolde arbeiders. Zowel het referentiekader van deze categorie (a. binnen de arbeidssituatie (de procesindustrie) merendeels geschoolde arbeiders en hooggeschoolde beambten b. buiten de arbeidssituatie hun collega's in 'vuile' of 'lopende band' arbeid) als het feit dat men zich gezien de technologische ontwikkeling (diploma-eis, meer scholing) niet kan permitteren ontevreden te zijn, kunnen ter verklaring hiervoor dienen.

Het praktisch niet t.o.v. elkaar differentiëren van de vier motivatiestructuur-factoren bij deze categorie wijst erop dat deze werknemers hun werk en arbeidssituatie meer instrumenteel beschouwen dan als doel op zich. Ook dit kan een hoge tevredenheid in de hand werken.

– De lage tevredenheid en betrokkenheid van academici kunnen worden veroorzaakt door de kritische instelling van deze categorie, de geringere

afhankelijkheid van de betrokken arbeidsorganisatie, het minder geneigd zijn zijn eisen tot bevrediging van bepaalde behoeften aan te passen en wellicht het beleid dat nog te veel is georiënteerd op het doen afstemmen van de arbeidssituatie op de motivatiestructuur van arbeiders/beambten.

Summary

The research findings which are often really or seemingly contradictory and the desire to arrive at an integration of the existing concepts about human behaviour in the work situation are the reasons which have led us to make work motivation and job satisfaction once more the subject of a study, in spite of the multiplicity of previous studies on this matter. Another reason for this study is that we cannot escape the impression that owing to a lack of insight the personnel policy adopted in work organisations (insofar as its coordination with work orientation existing in employees is concerned) is not flexible enough and pays too little regard to social and technological developments.

This study contains a report on two investigations. The first investigation dealt with personnel (all levels) employed with the chemical works of DSM. The second investigation related to members of the 'Centrum voor Hoger Personeel (CHP) (Senior Staff Centre) of the 'N.v.v.' (Dutch Trade Union).

Although the two investigations, either by themselves or combined, were suited for verifying a number of hypotheses of the same tenor, each of them had a special objective. The purpose of the DSM investigation (the immediate investigation) was to verify in particular those hypotheses which relate to differences in work motivation and job satisfaction between categories of employees defined by hierarchical level (as regards actual work situation, class and training), whilst use is made of the same method of investigation and a number of factors are kept under control. The purpose of the CHP investigation was rather to examine what role is played by such factors as training, origin, job, etc., within one and the same 'professional environment' (class) in the creation of a certain motivation structure and job satisfaction. The hypotheses to be verified were based on the assumption that differences existing between em-

ployees in work orientation (= motivation structure), willingness to work (= willingness to achieve a minimum performance or a more than minimum performance) and job satisfaction, in addition to differences in personality structure, may be attributed to the differentiation in socio-cultural environment and actual work situation between employees.

Since personality characteristics as well as characteristics of the actual work situation and the pertinent socio-cultural environment manifest themselves through positions occupied by the individual, the influence of these intervening variables on work orientation, willingness to work and work satisfaction has been examined by an analysis of the relation between positional characteristics and the differences existing between individuals in work motivation and job satisfaction. In the investigations we have confined ourselves to some positional characteristics, such as occupational class, level of training, age, marital status, tenure, native district, social environment of origin and trade union membership. The fact that we have confined ourselves to these positions and refrained from including positions, for example, within political organisations, family, local community, leisure-time activities, etc., is due to the circumstance that on the one hand the positions which have been included in the discussions can easily be obtained and ascertained objectively from a research technical point of view, and that on the other it is not actually these positions that are of importance in this respect, but the influence of the three intervening variables. On the basis of the problems as formulated and the hypotheses derived from them, we have drawn up a list of questions which measure :

- (1) the structure of work motivation (what aspects in the work situation are considered by the employee important as work motive?);
- (2) the extent to which motivating aspects are to be found in the work situation concerned;
- (3) the willingness to perform the amount of work dictated by hierarchy in the work situation involved (based on the job involvement scale of Lodahl and Kejner);
- (4) the willingness to perform work not essential from the financial point of view, independently of the work situation involved;
- (5) satisfaction with the job itself and satisfaction with the entire work situation.

In the DSM investigation, 229 of the 260 interviews were found to be suitable for processing. The four respective subgroups to be considered for analysis – operatives, junior staff, intermediate staff and senior staff –

proved not to deviate from the originally stratified random sample insofar as personality characteristics are concerned which are kept under control (age, years of service, tenure (company and present function), mobility criterium, trade union membership.

In the CHP investigation, 210 individuals selected at random, all holding positions which in the trade union concerned are reckoned among the senior staff positions, had filled out the questionnaire completely.

The research findings lead to the following conclusions:

- The usual distinction between a job intrinsic and job extrinsic work orientation is too inflexible. Work situation aspects relating to human relations and wage/promotion opportunities prove to form a separate factor in work orientation and not to fall under the job extrinsic and job intrinsic categories. As a matter of fact, four aspect areas may be distinguished (here the (irrelevant) status aspects and the aspects of leadership are neglected), viz.,
- aspects relating to work environment and conditions of employment (purely extrinsic aspects);
- aspects relating to autonomy (purely intrinsic aspects);
- aspects relating to self-actualization/scope (in view of the highly positive correlation with the 'autonomy' aspects revealed by the investigation and in accordance with Herzberg's distinction between 'intrinsic' and 'extrinsic' these aspects must also be interpreted as purely intrinsic);
- aspects relating to human relations and to wages and promotion.

Considering the highly negative correlation between the extent to which purely extrinsic aspects on the one hand and the extent to which human relations and wage/promotion aspects on the other are emphasized as work motives, four types of work orientation will frequently occur in actual practice:

- employees emphasizing the job itself and social contacts;
 - employees emphasizing work environment/employment conditions and social contacts;
 - employees emphasizing the job itself and pay/opportunities for advancement;
 - employees emphasizing work environment/employment conditions and pay/opportunities for advancement.
- From the foregoing typification it follows, inter alia, that a job-aimed

motivation and a motivation aimed at earning money need not – contrary to what is often heard – contradict each other. This holds also of an instrumental and intrinsic work orientation: one may be interested in the job itself and yet, for example, consider the work situation as a means to achieve goals outside the work environment; quitting the work organisation therefore need not always mean that the reason of it is to be found within the work situation.

– The willingness-to-work concept is too rough to indicate the relation with satisfaction. A distinction should be made between a willingness relating to perform the work dictated by the present work situation (= involvement in present work position) and a willingness of a more general nature, that is to say, which – independently of the present work situation – relates rather to participation in the work process as such. Failure to make this distinction may offer an explanation for the mostly contradictory findings concerning the relation between work satisfaction and willingness to work. The more general willingness to work is, in fact, only slightly affected by the satisfaction with the present work situation. The willingness to work in the sense of involvement in present work position on the other hand is highly dependent on the extent of job satisfaction and, notably, on the satisfaction with the work itself.

– The theory propounded by Herzberg c.s. that (a) aspects bringing about satisfaction cannot cause dissatisfaction and (b) intrinsic aspects are only satisfiers and extrinsic aspects are only dissatisfiers, does not hold. All aspect areas – purely intrinsic, purely extrinsic, human relations and wage/promotion aspects – may be sources of satisfaction as well as dissatisfaction. This is highly dependent on the nature of work orientation. If employees are involved mainly oriented to purely intrinsic aspects, the presence or the absence of these will cause satisfaction or dissatisfaction respectively; if, however, employees are involved mainly oriented to purely extrinsic aspects, then satisfaction/dissatisfaction will be created, principally due to the presence/absence of these aspects. The presence or absence of purely extrinsic and purely intrinsic aspects will, as regards their influence (direction and strength), on satisfaction/willingness to work, not be different from each other, if the two aspect areas as work motives do not or hardly differ from each other in significance. In our investigations and in an investigation by Thierry (with unskilled and semi-skilled blue-collar workers) the foregoing applied, for example, to blue-collar workers who had received elementary education only.

Satisfaction or dissatisfaction are therefore not determined by the nature of the work orientation (NB intrinsically motivated employees are in principle not more satisfied than extrinsically motivated employees) or by the actual work situation, but by their coordination.

A policy aimed at raising the satisfaction and involvement in the present work position should take into account the motivation structure and pertinent differences between categories of employees.

– In general, the influence of the socio-cultural environment on the nature of the work orientation existing in the employees is greater than that of the actual work situation. The actual work situation or rather the extent to which it has been attuned to the motivation structure, on the other hand, has a greater influence on satisfaction and willingness to work in the relevant work situation than the socio-cultural environment. Insofar as the more general willingness to work is concerned – the willingness which is independent of what is dictated by the relevant work situation – the socio-cultural environment is more decisive again.

– As positional characteristics by which employees clearly differ from each other in motivation structure, social and company stratification, training level and age may be mentioned with regard to the accentuation of purely intrinsic and purely extrinsic aspects and marital status as characteristic with regard to the accentuation of wage/promotion aspects.

– Purely intrinsic and purely extrinsic aspects as work motives become more significant or less significant as employees are involved (a) of a higher social and company stratification; (b) of a higher training level; (c) of lower age.

Concerning training and stratification, it may be stated that both the values and criteria inherent in a certain stratification or training (= highly determined by former social environment) and the extent to which particular categories of needs have been fulfilled cause a differentiation between those of a high stratification and those of a low stratification and those who have received higher and lower education. The higher the stratification and/or training (former social environment), the more the employee himself is expected to consider the work-content as important (NB hence the progressive increase in general willingness to work as the level increases) and the work environment as unimportant. The higher the stratification or education (former social environment), the more the employee finds himself also in a position that he has sufficiently fulfilled

socio-economic needs, the greater the chance that he will consider other aspects important (need for self-actualization, personality integration). Insofar as the age variable is concerned, it may be stated that younger people compared with older people have, in general, higher expectations, have not yet adjusted their needs to what is actually feasible in the future and besides are faced with values and criteria accentuating success, achievement of ambitions, indiscrimination in work, taking risks, etc. Younger people are expected to try to prove themselves.

– That, on the one hand, blue-collar workers tend to place less emphasis on purely intrinsic aspects and more emphasis on purely extrinsic aspects than white-collar workers does not imply that they are also more motivated by extrinsic than by intrinsic aspects. Blue-collar workers employed in the process industry think aspects bearing on job content to be just as significant as or even more significant than aspects bearing on the work environment. This holds in particular of the junior staff.

– In addition to the training level the type of education, too, and in particular the influence of the former social environment, which manifests itself in this type of education, play a role in the accentuation of particular aspects as work motives. For example, a clear dividing line may be discerned in the accentuation of purely intrinsic and purely extrinsic aspects between primary and extended primary education (working classes up to lower middle classes) on the one hand, and secondary and college education (middle and higher classes) on the other. Besides the difference existing in these two types of education and the corresponding difference in work orientation, the differentiation in (former) environmental values may be of importance to the present work orientation. In the category of workers who have received primary or extended primary education the clerical workers are more oriented towards the wage and promotion aspects than the technical staff. The meagre opportunity for promotion, notably in a technologically highly developed work organisation such as the process industry and the strong accentuation of the success value notably by clerical employees is not alien to this. Finally, university education evidently stimulates such a job orientation that university-trained employees from the outset consider aspects bearing on the development of personality and self-actualization to be the most important. Even persons belonging to the same social and/or company stratification do not accentuate these aspects to such a degree.

– The stronger accentuation of the wage and promotion opportunity aspects by married (male) employees is obvious, because, from a financial-economic point of view, their needs are fulfilled to a lesser degree as compared with the single (male) employee.

– Positional characteristics (manifesting more or less the degree to which harmonization of work situation and motivation structure has or has not taken place to a sufficient degree) by which employees clearly differ from each other in job satisfaction and involvement in present work position are age and tenure. Positional characteristics – emphasizing the socio-cultural environment and/or the personality structure – resulting in differences between employees in satisfaction and involvement are marital status and trade union membership.

– In so far as age and tenure are concerned, it may be assumed that it is these two characteristics through which in certain respects a difference in harmonization of the work situation (possibilities given for fulfilment of needs) and motivation structure is reflected. Younger employees and those who have just entered employment have more expectations (are – as has been ascertained – more critical) in particular with regard to the work itself, they have adapted their needs to a lesser degree than older employees and those who have been longer with the company. Hence, younger employees and those who have just entered employment are less satisfied with and feel less involved in their present work situation than older employees and those who have been longer with the company.

– Concerning marital status, further investigation should demonstrate whether single (male) employees are less satisfied with/feel less involved in their present work and work situation due to their being single (less dependent position) and/or their personality structure (critical of any situation including marital status).

This holds also of trade union membership. Here, too, further investigation should determine whether non-trade unionists are less satisfied with/feel less involved in their work situation owing to their not being members of a trade union and/or their personality structure (negative attitude).

– The high satisfaction/involvement of wholly unskilled blue-collar workers with their present work situation is characteristic. The reference frame of this category, (a) within the work situation – the process industry – for the most part skilled blue-collar and highly skilled white-collar workers (b) outside the work situation, their colleagues in dirty and assembly-line work, and the fact that on account of the level of technical training (requirement of certificates, more training) one cannot

afford to be dissatisfied, may serve as an explanation. The fact that the four motivation structure factors with this category do practically not differ demonstrate that these employees look upon their work and their work situation as instrumental rather than as a goal in itself. This, too, may promote great satisfaction.

– The low satisfaction and involvement of university-trained employees may be caused by this category's critical attitude, the lower dependence on the work organisation concerned, the smaller degree of willingness to adapt requirements for the fulfilment of particular needs and, probably the policy which is still too much directed towards creating and/or maintaining a work situation attuned to the motivation structure of workers and salaried employees.

Hoofdstuk I

- 1 Oldendorff, A. 'Slotbeschouwing' in Berting J. en De Sitter, L.U. 'Arbeidsvoldoening en Arbeidsbeleid', Utrecht, 1968 blz. 186-194
- 2 Friedlander, F. 'Importance of work versus nonwork among socially and occupationally stratified groups', *Journal of Applied Psychology*, vol 50, nr. 6, 1966, blz. 437-441
- 3 Morse, Nancy en Weiss, R. 'The function and meaning of work and the job', *American Sociological Review*, vol 20, 1955, blz. 191-198
- 4 Purcell, Th. 'Work psychology and business values: a triad theory of work motivation' *Personnel Psychology*, vol 20, nr. 3, 1967, blz. 231-253
- 5 Dubin, R. 'Industrial workers' worlds: a study of the 'central life interests of industrial workers', *The Society of the Study of Social Problems*, vol 3, 1956, blz. 131-142
- 6 Whitehill, A. 'Cultural values and employee attitudes: United States and Japan' *Journal of Applied Psychology*, vol 48, 1964, blz. 69-72
- 7 Argyris, C. 'Personality and organization', New York, 1957
- 8 Herzberg, F.; Mausner, B.; Snyderman, B. 'The motivation to work', New York, 1959

Hoofdstuk II

- 9 Taylor, F. W. 'The principles of scientific management', New York, 1911
- 10 Etzioni, A. 'Modern Organisations', Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1965, blz. 39
- 11 Berting, J. en De Sitter, L.U. 'Arbeidssatisfactie', s.i.s.w.o.-publicatie, 1966 (hoofdstuk 2)
- 12 Mayo, E. 'The human problems of an industrial civilization', New York, 1966
- 13 Etzioni, A. o.c. (noot 10), blz. 65
- 14 Argyris, C. o.c. (noot 7)
- 15 Marx, E. C. H. 'Personeelbeleid en organisatieverandering', *Mens en Onderneming*, 25, 1971, blz. 93-107
- 16 Herzberg, F. c.s. o.c. (noot 8)
- 17 Herzberg, F. 'One more time: How do you motivate employees', *Harvard Business Review*, vol 46, nr. 1, 1968, blz. 53-62
- 18 Berting, J. en De Sitter, L.U. o.c. (noot 11) blz. 29 en 30

- 19 Herzberg, F. o.c. (noot 8)
- 20 Graen, G. B. 'Testing traditional and two-factor hypotheses concerning jobsatisfaction', *Journal of Applied Psychology*, vol 52, nr. 5, 1968, blz. 366-371
- 21 Herzberg, F. o.c. (noot 17)
- 22 Flanagan, J. 'The critical-incident technique', *Psychological Bulletin*, vol 51, 1954, blz. 327-358
- 23 Scott Myers, M. 'Who are your motivated workers', *Harvard Business Review*, vol 42, nr. 1, 1964, blz. 73-88
- 24 Schwartz, M. M., Jenusantes, E. en Stark, H. 'Motivational factors among supervisors in the utility-industry', *Personnel Psychology*, vol 16, 1963, blz. 45-53
- 25 Halpern, G. 'Relative contributions of motivator and hygiene factors to overall jobsatisfaction', *Journal of Applied Psychology*, vol 50, nr. 3, 1966, blz. 198-200
- 26 Wernimont, P. F. 'Intrinsic and extrinsic factors in jobsatisfaction', *Journal of Applied Psychology*, vol 50, nr. 1, 1966, blz. 41-50
- 27 Malinowsky, M. R. en Barry, J. R. 'Determinants of workattitudes', *Journal of Applied Psychology*, vol 49, nr. 6, 1965, blz. 446-451
- 28 Graen, G. B. en Hulin, C. L. 'Addendum to an empirical investigation of two implications of the two factor theory of jobsatisfaction', *Journal of Applied Psychology*, vol 52, nr. 4, 1968, blz. 341-343
- 29 Friedlander, F. 'Motivation to work and organizational performance', *Journal of Applied Psychology*, vol 50, nr. 2, 1965, blz. 143-152
- 30 Ewen, R. S. 'Some determinants of jobsatisfaction: a study of the generality of Herzberg's theory', *Journal of Applied Psychology*, vol 48, nr. 3, 1964, blz. 161-163
- 31 Hinrichs, J. R. en Mischkind, L. A. 'Empirical and theoretical limitations of the two factor hypotheses of jobsatisfaction', *Journal of Applied Psychology*, vol 51, nr. 2, 1967, blz. 191-200
- 32 Hulin, C. L. en Smith, Patricia 'An empirical investigation of two implications of the two factor theory of jobsatisfaction', *Journal of Applied Psychology*, vol 51, nr. 5, 1967, blz. 396-402
- 33 Ewen, R. S. o.c. (noot 30)
- 34 Vroom, V. H. 'Work and motivation', New York, 1964
- 35 Maier, N. R. F. 'Industrial social psychology', *Annual review of psychology*, 12, 1961, blz. 413-466
- 36 Purcell, Th. o.c. (noot 4)
- 37 Thierry, Hk. 'Loont de prestatiebeloning', Assen, 1968
- 38 Goldthorpe, J. 'Attitudes and behaviour of car-assembly-workers: a deviant case and a theoretical critique', *The British Journal of Sociology*, vol 17, nr. 3, 1966, blz. 227-244
- 39 Friedlander, F. 'Comparative work values', *Personnel Psychology*, vol 18, nr. 1, 1965, blz. 1-21
- 40 Seeman, M. 'On the personal consequences of alienation in work', *American Sociological Review*, vol 32, nr. 2, 1967, blz. 273-286
- 41 Morse, Nancy en Weiss, R. o.c. (noot 3)
- 42 Chinoy, E. 'Automobile workers and the american dream', New York, 1955
- 43 van Hoof, J. A. P. 'Autonomie en motivatie van arbeiders in industriële bedrijven', Nijmegen, 1964
- 44 Berting, J. en De Sitter, L.U. o.c. (noot 11) blz. 32-35

- 45 *Hulin, C. L.* 'Effects of community characteristics on measure of jobsatisfaction', *Journal of Applied Psychology*, vol 50, nr. 2, 1966, blz. 185-192
- 46 *Herzberg, F.* 'Work and the nature of man', Cleveland, 1966
- 47 *Aiken, M. en Hage, J.* 'Organisational alienation: a comparative analysis', *American Sociological Review*, vol 31, nr. 4, 1966, blz. 497-508
- 48 *Blood, M. R. en Hulin, C. L.* 'Alienation, environmental characteristics and worker responses', *Journal of Applied Psychology*, vol 51, nr. 3, 1967, blz. 284-290
- 49 *Blauner, R.* 'Alienation and freedom: the factory worker and his industry', University of Chicago press, Chicago (4e druk), 1968
- 50 *Etzioni, A.* 'Basic human needs, alienation and inauthenticity', *American Sociological Review*, vol 33, nr. 6, 1968, blz. 870-885
- 51 *Taviss, Irene* 'Changes in the form of alienation: the 1900's vs the 1950's', *American Sociological Review*, vol 34, nr. 1, 1969, blz. 46-58
- 52 *Berting, J. en De Sitter, L. U.* o.c. (noot 11) blz. 37-45
- 53 *Homans, G. C.* 'Social behavior, its elementary forms', New York, 1961
- 54 *Vroom, V.* o.c. (noot 34)
- 55 *Merton, R.* 'Social theory and social structure', Glencoe, 1957
- 56 *Form, W. H. en Geschwender, J. A.* 'Social reference basis of jobsatisfaction: the case of manual workers' *American Sociological Review*, vol 27, nr. 2, 1962, blz. 228-238

Hoofdstuk III

- 57 *Bruyns, R. A. C.* 'Arbeidsmotivatie en arbeidsvoldoening' (III) Nieuwe Linie, 28 juni 1969
- 58 *van Hoof, J. A. P.* o.c. (noot 43)
- 59 *March, J. G. en Simon, H. A.* 'Organisations', John Wiley and Sons, New York, 1958 (Ned. vert. 'Organisaties', de Bussy, Amsterdam)
- 60 *Vroom, V.* o.c. (noot 34)
- 61 *Epstein, J. H. en Warren, R. H.* 'The role of behavioral science in organizations', *Personnel Journal*, vol 47, nr. 10, oktober 1968, blz. 716-724
- 62 *van Dijk, J. J. J.* 'Arbeidsmotieven en waardenoriëntaties in de arbeid' in Berting, J. en De Sitter, L. U. 'Arbeidsvoldoening en arbeidsbeleid', Utrecht, 1968, blz. 41-61
- 63 *van Haren, I., Knaapen, A. L. M., Veraart, J. J. M.* 'Praktisch personeelbeleid', Deventer, 1968
- 64 *van Hoof, J. A. P.* o.c. (noot 43)
- 65 *March, J. G. en Simon, H. A.* o.c. (noot 59), blz. 57-60
- 66 *Maslow, A. H.* 'A theory of human motivation', *Psychological Review*, vol 50, nr. 4, 1963, blz. 370-396
- 67 *van Hoof, J. A. P.* o.c. (noot 43) blz. 33
- 68 *Darr, J. W.* 'Motivation and morale: two keys to participation', *Personnel Journal*, vol 47, nr. 6, 1968, blz. 388-397
- 69 *Bruyns, R. A. C.* Arbeidsmotivatie-onderzoeken bij DSM, interne publikaties, Afd. Personeelsresearch, DSM, 1967, 1968, 1969
- 70 *Argyris, J.* o.c. (noot 7)
- 71 *Herzberg, F. c.s.* o.c. (noot 8)
- 72 *McGregor, D.* 'The human side of enterprise', New York, 1960
- 73 *Strauss, G.* 'Some notes on power equalization' in Leavitt H. J., 'The social science of organizations', Prentice-Hall, 1963, blz. 41-84

- 74 *Blood, M. R. en Hulin, C. L.* o.c. (noot 48)
- 75 *van Hoof, J. A. P.* o.c. (noot 43)
- 76 *Purcell, Th.* o.c. (noot 4)
- 77 *Smith, M. A.* 'Process-technology and powerlessness', *The British Journal of Sociology*, vol 19, nr. 1, 1968, blz. 83
- 78 *Vroom, V.* o.c. (noot 34)

Hoofdstuk IV

- 79 *Berting, J.* 'Arbeidsvoldoening adieu' in Berting, J. en De Sitter, L. U. 'Arbeidsvoldoening en arbeidsbeleid', Utrecht, 1968 (blz. 39)
- 80 *Berting, J. en de Sitter, L. U.* o.c. (noot 11)
- 81 *De Sitter, L. U.* 'De maatschappelijke betekenis van de arbeidsvoldoening' in Berting, J. en De Sitter, L. U. 'Arbeidsvoldoening en arbeidsbeleid', Utrecht, 1968, blz. 163-186
- 82 *Vroom, V.* 'Motivation in management', Ann Arbor, Michigan, 1965
- 83 *Hulin, C. L.* o.c. (noot 45)
- 84 *Berting, J. en De Sitter, L. U.* o.c. (noot 11) blz. 39
- 85 *Vroom, V.* o.c. (noot 34)
- 86 *Brenninkmeyer, G.* 'Bereidheid tot werken', Nijmegen, 1966
- 87 *Vroom, V.* o.c. (noot 34)
- 88 *Porter, L. W. en Lawler, E. E.* 'What jobattitudes tell about motivation', *Harvard Business Review*, vol 46, nr. 1, 1968, blz. 118-126
- 89 *March, J. G. en Simon, H. A.* o.c. (noot 59) blz. 58-62
- 90 *Vroom, V.* o.c. (noot 34)
- 91 *Simon, H.* 'On the concept of organizational goals', *Administrative Science Quarterly*, vol 9, 1964, blz. 1-22
- 92 *Tannenbaum, A.* 'Social psychology of the workorganization', Belmont, 1966 (blz. 55)
- 93 *Brayfield, A. H. en Crockett, W. H.* 'Employee attitudes and employee performance', *Psychological Bulletin*, vol 52, 1955, blz. 396-424
- 94 *Fournet, G., Distefano, M. K., Pryer, M.* 'Jobsatisfaction: issues and problems', *Personnel Psychology*, vol 19, nr. 2, 1966, blz. 165-183
- 95 *Hulin, Ch. L.* 'Jobsatisfaction and turnover in a female clerical population', *Journal of Applied Psychology*, vol 50, nr. 4, 1966, blz. 280-285
- 96 *March, J. G. en Simon, H. A.* o.c. (noot 59) blz. 133
- 97 *Metzner, H. en Mann, F.* 'Employee attitudes and absences', *Personnel Psychology*, vol 8, 1955, blz. 467-485
- 98 *Vroom, V.* o.c. (noot 34)
- 99 *Gadourek, I.* 'Absences and well-being of workers', Assen, 1965

Hoofdstuk V.

A.

- 100 *Argyris, C.* 'Integrating the individual and the organization', New York, 1964
- 101 *Friedlander, F.* o.c. (noot 29)

B.

- 102 *Friedlander, F.* o.c. (noot 2)

- 103 *Friedlander, F.* o.c. (noot 39)
- 104 *Morse, Nancy en Weiss, R.* o.c. (noot 3)
- 105 *Centers, R. en Bugental, Daphne* 'Intrinsic and extrinsic job motivations among different segments of the working population', *Journal of Applied Psychology*, vol 50, nr. 3, 1966, blz. 193-197
- 106 *Gurin, G., Veroff, J. en Feld, S.* 'Americans view their mental health', New York, 1960
- 107 *Pennings, J. V. H.* 'Beambten en arbeiders in de industrie', Sittard, 1966
- 108 *Porter, L. W.* 'Job attitudes in management: perceived deficiencies in need fulfilment as a function of job level', *Journal of Applied Psychology*, vol 46-6, 47-3-4-5, 1963
- 109 *Friedlander, F.* o.c. (noot 39)
- 110 *Centers, R. en Bugental, Daphne* o.c. (noot 105)
- 111 *Friedlander, F.* o.c. (noot 39)
- 112 Instituut voor Toegepaste Sociologie 'Directeuren over arbeidsmotivatie en personeelsbeleid', Nijmegen, 1970
- 113 *van Dijk, J. J.* o.c. (noot 62)
- 114 *Berting, J. en De Sitter, L. U.* o.c. (noot 11), blz. 84
- 115 *Mastenbroek, W. F. G.* 'Arbeidsbeleving en sociale achtergrond', *Mens en Onder-neming*, 25, nr. 5, 1971, blz. 304-313
- 116 *Glenn, N. en Alston, J.* 'Cultural distances among occupational categories', *American Sociological Review*, vol 33, nr. 3, 1968, blz. 365-382
- 117 *Klein, S. M. en Maher, J. R.* 'Education level, attitudes, and future expectations among first level management', *Personnel Psychology*, vol 21, 1968, blz. 43-53
- 118 *Goldner, F. H. en Ritti, R. R.* 'Professionalization as career immobility', *The American Journal of Sociology*, vol 72, nr. 5, 1967, blz. 489-502
- 119 *Andrews, F. en Farris, G.* 'Supervisory practices and innovation in scientific teams', *Personnel Psychology*, vol 20, nr. 4, 1967, blz. 497-515
- 120 *Hill, C. P.* 'A Survey of university graduates in Shell', Shell, London, 1969
- 121 *Berting, J. en De Sitter, L. U.* 'Arbeidssatisfactie; theorie, methodiek en feiten', Assen, 1971 (blz. 186)
- 122 *Centers, R.* 'The psychology of social classes: a study of class consciousness', Princeton, 1949 (blz. 152)
- 123 *Crozier, M.* 'The bureaucratic phenomenon', London, 1964
- 124 *Goldthorpe, J.* o.c. (noot 38)
- 125 *Berting, J.* 'In het brede maatschappelijke midden', Meppel, 1968
- 126 *Paine, F. T., Deutsch, D. R. en Smith, R. A.* 'Relationship between family backgrounds and work values', *Journal of Applied Psychology*, vol 51, nr. 4, 1967, blz. 320-323
- 127 *Friedlander, F.* o.c. (noot 29)
- 128 *Berting, J. en De Sitter, L. U.* o.c. (noot 121) blz. 100
- 129 *Berting, J. en De Sitter, L. U.* o.c. (noot 11) blz. 125
- 130 *Friedlander, F.* o.c. (noot 39)

C.

- 131 *March, J. G. en Simon, H. A.* o.c. (noot 59), blz. 112
- 132 *Quinn, R. en Kahn, R.* 'Organizational Psychology', *Annual Review of Psychology*, vol 18, 1967, blz. 437-466
- 133 *Berting, J. en De Sitter, L. U.* o.c. (noot 11) blz. 153

- 134 Tannenbaum, A. S. o.c. (noot 92)
- 135 Blauner, R. o.c. (noot 49)
- 136 Crozier, M. 'Le monde des employes de bureau', Paris, 1965 (blz. 100)
- 137 Berting, J. en De Sitter, L. U. e.a. 'Arbeidsvoldoening en arbeidsbeleid', Utrecht, 1968 (blz. 25-26)
- 138 Van Doorn, J. R. R. 'Sociale ongelijkheid en sociaal beleid', Utrecht, 1963
- 139 Lebbing, W. 'De sociale ongelijkheid tussen beambten en arbeiders in de onderneming', Mens en Onderneming, nr. 22-2, 1968, blz. 71-79
- 140 Gurin, G., Veroff, J. en Feld, S. o.c. (noot 106)
- 141 Berting, J. o.c. (noot 125)
- 142 Crozier, M. o.c. (noot 123)
- 143 Form, W. H. en Geschwender, J. A. o.c. (noot 56)
- 144 Wilensky, H. L. en Edwards, H. 'The Skidder', American Sociological Review, vol 24, 1959, blz. 215-231
- 145 Whitehill, A. M. o.c. (noot 6)
- 146 Turner, A. N. en Lawrence, P. R. 'Industrial job and the worker', Boston, 1965
- 147 Paine, F. T., Deutsch, D. R. en Smith, R. A. o.c. (noot 126)
- 148 Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O. en Capwell, D. F. 'Job attitudes: review of research and opinion', Psychological Service of Pittsburgh, 1957
- 149 Berting, J. en De Sitter, L. U. o.c. (noot 11), blz. 73
- 150 Thierry, Hk. o.c. (noot 37)
- 151 N.V. Philips 'Resultaten van de enquête Hoger Personeel', N.V. Philips, 1969
- 152 Morse, Nancy and Weiss, R. o.c. (noot 3)
- 153 Sheppard, D. I. 'Relationship of jobsatisfaction to situational and personal characteristics of terminating employees', Personnel Journal, vol 46, nr. 9, 1967, blz. 567-571
- 154 March, J. G. en Simon, H. A. o.c. (noot 59) blz. 87
- 155 Sheppard, D. I. o.c. (noot 153)
- 156 Pym, D. 'A manpower study; the chemist in research and development', Occupational Psychology, vol 38, nr. 1, 1964, blz. 1-35
- 157 Blauner, R. o.c. (noot 49)
- 158 Benoit, O. 'Status dans l'entreprise et attitudes syndicales des ouvriers', Sociologie du travail, 3e annee, nr. 3, p. 230-242
- 159 Berting, J. en De Sitter, L. U. o.c. (noot 128) blz. 119

Hoofdstuk VI

- 160 Vereniging van de Nederlandse Chemische Industrie 'Rapport bemanning Procesindustrie', Den Haag, 1964
- 161 Willems, P. J. 'Ergonomische aspecten van de procesindustrie', Mens en Onderneming, 24, nr. 2, 1970, blz. 103-111
- 162 O.E.C.D. 'Manpower aspects of automation and technical change', International Seminars, Paris, 1966-I
- 163 Commissie Opvoering Produktiviteit 'Automatisering in de procesindustrie', Den Haag, 1968
- 164 Van Grunsven, F. P. J. 'Automatisering invloed op management en structuur van de organisatie', Polytechnisch T ed. W, 1969, blz. 1-6
- 165 Steenbergen, Th. J. 'De invloed van de automatisering op het bedrijf', Amsterdam, 1960

- 166 Van Hoof, J. A. P. o.c. (noot 43)
- 167 Brenninkmeyer, G. 'Bedrijfsautomatisering; gevolgen voor de organisatie en het personeelsbeleid', s.s.w.o., 1967
- 168 Crossmann, E. R. F. W. 'Automation and skill', London, 1960
- 169 Bright, J. R. 'Automation and management', Boston, 1958
- 170 Stettner, L. 'Survey of literature on economic effects of technological change' in Stieber, J. (noot 179)
- 171 Woodward, Joan 'Industrial organization; theory and practice', London, 1965
- 172 Blauner, R. o.c. (noot 49)
- 173 Brenninkmeyer, G. 'Werken in geautomatiseerde bedrijven', Amsterdam, 1964, blz. 247
- 174 Sabel, K. en Ormel, D. W. 'Automatisering, arbeidsvreugde en arbeidsethos', Lijn en Staf, 15e jrg. juni 1968, blz. 17-19
- 175 Brenninkmeyer, G. o.c. (noot 173) blz. 246
- 176 Crossmann, E. R. F. W. 'European experience with the changing nature of jobs due to automation' in O.E.C.D. o.c. (noot 162)
- 177 Emery, F. 'Social aspects internal to the ferin', Conference on the social and economic aspects of automation, British Institute of Management, 1961
- 178 Emery, F. en Marek, J. 'Some socio-technical aspects of automation', Human Relations, vol 15, 1962, blz. 17-25
- 179 Thurley, K. E. 'Changing technology and the supervisor', in Stieber, J. 'Employment problems of automation and advanced technology', New York, 1966
- 180 Steenbergen, Th. J. o.c. (noot 165)
- 181 Personeelsresearch DSM; het betreft hier interne publikaties van bij DSM gedurende 1961-1970 verrichte onderzoeken
- 182 Simon, H. 'Shape of automation', New York, 1965
- 183 Bruyns, R. A. C. 'De motivatie van de wetenschappelijke werknemer', Intermediair, 7e jaargang nr. 6
- 184 Steenbergen, Th. J. o.c. (noot 165)

Hoofdstuk VII

- 185 Van Heek, F. en Vercruyse, E. V. W. 'De Nederlandse beroepsprestige-stratificatie' in Van Heek, F. e.a. 'Sociale stijging en daling in Nederland (I), Leiden, 1958
- 186 Quinn, R. en Kahn, R. o.c. (noot 132)
- 187 Hotelling, H. 'Principal components' in Thomson, G. 'The factorial analysis of human ability', London, 1939 (blz. 108)
- 188 Kaiser, M. F. 'Computerprogram for varimax rotation in factor analysis', Educational and Psychological Measurements, 1959, blz. 413-420
- 189 Vercruyse, E. V. W. 'Het ontwerpen van een sociologisch onderzoek; uitgangspunten en richtlijnen', Assen, 1960 (blz. 103 en verder)
- 190 Albinski, M. 'Survey-research; een methode van sociaal-wetenschappelijk onderzoek', Utrecht, 1967 (blz. 3 en verder)
- 191 De Groot, A. D. 'Methodologie, grondslagen van onderzoek en denken in de gedragswetenschappen', Den Haag, 1961 (blz. 44 en verder)
- 192 Van Hoof, J. A. P. o.c. (noot 43) (blz. 73 en verder)

Hoofdstuk VIII

- 193 Scheuch, E. K. 'Das Interview in der Sozialforschung', in König, R. 'Handbuch der empirischen Sozialforschung, I Band', Stuttgart, 1962, blz. 137-181
- 194 Knops, W. 'Eenvoudige clusteranalyse op basis van classificaties', C.I.T.O. memo nr. 37, Arnhem, 1972
- 195 McQuitty, L. L. 'Elementary linkage analysis for isolating orthogonal and oblique types and typal relevancies', Educational and Psychological measurements, 1957, XVII, blz. 209-229
- 196 Stephenson, W. 'The study of behaviour: Q-technique and its methodology', Chicago, 1956
- 197 Lodahl, Th. M. en Kejner, M. 'The definition and measurement of job involvement', Journal of Applied Psychology, 1965, vol 49, nr. 1, blz. 24-33

Hoofdstuk XI

- 198 Berting, J. en De Sitter, L. U. o.c. (noot 128) blz. 15
- 199 Graen, G. B. 'Addendum to an empirical test of the Herzberg two factor theory', Journal of Applied Psychology, 1966, vol 50, blz. 551-555
- 200 Ewen, R. B., Smith, P. C., Hulin, Ch. L. en Locke, E. A. 'An empirical test of the Herzberg two factor theory', Journal of Applied Psychology, 1966, vol 50, blz. 544-550
- 201 Thierry, Hk. o.c. (noot 37)
- 202 Berting, J. en De Sitter, L. U. o.c. (noot 128) blz. 24
- 203 Inkeles, A. 'geciteerd door Berting, J. o.c. (noot 125) blz. 182
- 204 Svalastoga geciteerd door Berting, J. o.c. (noot 125) blz. 171
- 205 Berting, J. o.c. (noot 125) blz. 171
- 206 Berting, J. o.c. (noot 125) blz. 184

Lijst van aangehaalde en geraadpleegde literatuur

- AIKEN, M. en HAGE, J., 'Organisational alienation: a comparative analysis', *American Sociological Review*, vol. 31, nr. 4, 1966, blz. 497-508
- ALBINSKI, M., 'Survey-research; een methode van sociaal-wetenschappelijk onderzoek', Utrecht, 1967
- ANDREWS, F. EN FARRIS, G., 'Supervisory practices and innovation in scientific teams', *Personnel Psychology*, vol. 20, nr. 4, 1967, blz. 497-515
- ARGYRIS, C., 'Personality and organisation', New York, 1957
- ARGYRIS, C., 'Integrating the individual and the organisation', New York, 1964
- BENOIT, O., 'Status dans l'entreprise et attitude syndicales des ouvriers', *Sociologie du travail*, 3e année, nr. 3, blz. 230-242
- BERTING, J., 'In het brede maatschappelijke midden', Meppel, 1968
- BERTING, J. EN DE SITTER, L. U., 'Arbeidsvoldoening en arbeidsbeleid', Utrecht, 1968
- BERTING, J., 'Arbeidsvoldoening adieu' in Berting, J. en De Sitter, L. U., 'Arbeidsvoldoening en arbeidsbeleid', Utrecht, 1968
- BERTING, J. EN DE SITTER, L. U., 'Arbeidssatisfactie' s.i.s.w.o.-publicatie, 1966
- BERTING, J. EN DE SITTER, L. U., 'Arbeidssatisfactie; theorie, methodiek en feiten', Assen, 1971
- BLAUNER, R., 'Alienation and freedom: the factoryworker and his industry', Chicago, 1968
- BLOOD, M. R. EN HULIN, C. L., 'Alienation, environmental characteristics and worker responses', *Journal of Applied Psychology*, vol. 51, nr. 3, 1967, blz. 284-290
- BOON VAN OSTADE, A. H., 'Motivatíe- en satisfactie-onderzoek in het bedrijf', *Ned. tijdschrift voor Psychologie*, deel XXIII, nr. 6, 1968
- BRAYFIELD, A. H. EN CROCKETT, W. H., 'Employee attitudes and employee performance' *Psychological Bulletin*, vol. 52, 1955, blz. 396-424
- BRENNINKMEYER, G., 'Werken in geautomatiseerde bedrijven', Amsterdam, 1964
- BRENNINKMEYER, G., 'Bedrijfsautomatisering; gevolgen voor de organisatie en het personeelsbeleid', s.s.w.o., 1967
- BRENNINKMEYER, G., 'Bereidheid tot werken', Nijmegen, 1966
- BRIGHT, J. R., 'Automation and management', Boston, 1958
- BRUYNS, R. A. C., 'Arbeidsmotivatíe-onderzoeken bij DSM (1967-1969)', Afdeling Personeelsresearch, DSM, Heerlen

- BRUYNS, R. A. C., 'Arbeidsmotivatie en arbeidsvoldoening (I en III)', Nieuwe Linie, 14/6 en 28/6 1969
- BRUYNS, R. A. C., 'De motivatie van de wetenschappelijke werknemer', Intermediair, 7e jrg., 1971, nr. 6
- CENTERS, R., 'The Psychology of social classes : a case study of classconsciousness', Princeton, 1949
- CENTERS, R. EN BUGENTAL, DAPHNE, 'Intrinsic and extrinsic jobmotivations among different segments of the working population', Journal of Applied Psychology, vol. 50, nr. 3, 1966, blz. 193-197
- CHINOY, E., 'Automobile workers and the american dream', New York, 1955
- COMMISSIE OPVOERING PRODUCTIVITEIT, 'Automatisering in de procesindustrie', Den Haag, 1968
- CROSSMANN, E. R. F. W., 'Automation and skill', London, 1960
- CROSSMANN, E. R. F. W., 'European experience with the changing nature of jobs due to automation' in O.E.C.D. 'Manpower aspects of automation and technical change', International Seminars, Paris, 1966-I
- CROZIER, M., 'The bureaucratic phenomenon', London, 1964
- CROZIER, M., 'Le monde des employers de bureau', Paris, 1965
- DARR, J. W., 'Motivation and morale: two keys to participation', Personnel Journal, vol. 47, nr. 6, 1968, blz. 388-397
- DIJCK VAN, J. J. J., 'Arbeidsmotieven en waardenoriëntaties in de arbeid' in Berting, J. en De Sitter, L. U., 'Arbeidsvoldoening en arbeidsbeleid', Utrecht, 1968
- DOORN VAN, J. R. R., 'Sociale ongelijkheid en sociaal beleid', Utrecht, 1963
- DUBIN, R., 'Industrial workers' world: a study of the central life interests of industrial workers', The society for the study of social problems, vol. 3, 1956, blz. 131-142
- EMERY, F. E., 'Social aspects internal to the ferin', Conference on the social and economic effects of automation, British Institute of Management, 1961
- EMERY, F. E. EN MAREK, J., 'Some socio-technical aspects of automation', Human Relations, vol. 15, 1962, blz. 17-25
- EPSTEIN, J. H. EN WARREN, R. H., 'The role of behavioral science in organisations', Personnel Journal, vol. 47, nr. 10, 1968, blz. 716-724
- ETZIONI, A., 'Modern organisations', Englewood Cliffs, N.I., 1965
- ETZIONI, A., 'Basic human needs, alienation and inauthenticity' American Sociological Review, vol. 33, nr. 6, 1968, blz. 870-885
- EWEN, R. B., 'Some determinants of job-satisfaction; a study of the generality of Herzberg's theory', Journal of Applied Psychology, vol. 48, nr. 3, 1964, blz. 161-163
- EWEN, R. B., SMITH, P. C., HULIN, C. L. EN LOCKE, E. A., 'An empirical test of the Herzberg two factor theory', Journal of Applied Psychology, 1966, vol. 50, blz. 544-550
- FLANAGAN, J., 'The critical-incident technique', Psychological Bulletin, vol. 51, 1954, blz. 327-358
- FORM, W. H. EN GESCHWENDER, J. A., 'Social reference basis of job-satisfaction: the case of manual workers', American Sociological Review, vol 27, nr. 2, 1962, blz. 228-238

- FOURNET, G., DISTEFANO, M. K. EN PRYER, M., 'Jobsatisfaction: issues and problems', *Personnel Psychology*, vol. 19, 1966, blz. 165-183
- FRIEDLANDER, F., 'Motivation to work and organisational performance', *Journal of Applied Psychology*, vol. 50, nr. 2, 1965, blz. 143-152
- FRIEDLANDER, F., 'Comparative work values', *Personnel Psychology*, vol. 18, nr. 1, 1965, blz. 1-21
- FRIEDLANDER, F., 'Importance of work versus nonwork among socially and occupationally stratified groups', *Journal of Applied Psychology*, vol. 50, nr. 6, 1966, blz. 437-441
- GADOUREK, I., 'Absences and well-being of workers', Assen, 1966
- GLENN, N. EN ALSTON, J., 'Cultural distances among occupational categories', *American Sociological Review*, vol. 33, nr. 3, 1968, blz. 365-382
- GOLDNER, F. H. EN RITTI, R. R., 'Professionalization as career immobility', *The American Journal of Sociology*, vol. 72, nr. 5, 1967, blz. 489-502
- GOLDTHORPE, J., 'Attitudes and behaviour of car assembly-workers: a deviant case and a theoretical critique', *The British Journal of Sociology*, vol. 17, nr. 3, 1966, blz. 227-244
- GRAEN, G. B. EN HULIN, C. L., 'Addendum to an empirical investigation of two implications of the two factor theory of job-satisfaction', *Journal of Applied Psychology*, vol. 52, nr. 4, 1968, blz. 341-343
- GRAEN, G. B., 'Testing traditional and two-factor hypotheses concerning job-satisfaction', *Journal of Applied Psychology*, vol. 51, nr. 5, 1968, blz. 366-371
- GRAEN, G. B., 'Addendum to an empirical test of the Herzberg two factor theory', *Journal of Applied Psychology*, vol. 50, 1966, blz. 551-555
- GROOT DE, A. D., 'Methodology; grondslagen van onderzoek en denken in de gedragswetenschappen', Den Haag, 1961
- GRUNSVEN VAN, F. P. J., 'Automatisering, invloed op management en structuur van de organisatie', *Polytechnisch T. ed. W.*, 1969, blz. 1-6
- GURIN, G., VEROFF, J. EN FELD, S., 'Americans view their mental health', New York, 1960
- HALPERN, G., 'Relative contributions of motivator and hygiene factors to overall satisfaction', *Journal of Applied Psychology*, vol. 50, nr. 3, 1966, blz. 198-200
- HAAREN VAN, I., KNAAPEN, A. L. M. EN VERAART, J. J. M., 'Praktisch personeelsbeleid', Deventer, 1968
- HEEK VAN, F. EN VERCRIJSSE, E. V. W., 'De nederlandse beroepsprestige-stratificatie' in Van Heek, F. e.a., 'Sociale stijging en daling in Nederland (I)', Leiden, 1958
- HERZBERG, F., MAUSNER, B., PETERSON, R. O. EN CAPWELL, D. F., 'Job attitudes: review of research and opinion' *Psychological service of Pittsburgh*, 1957
- HERZBERG, F., MAUSNER, B. EN SNIJDERMAN, B., 'The motivation to work', New York, 1959
- HERZBERG, F., 'Work and the nature of man', Cleveland, 1966
- HERZBERG, F., 'One more time: How do you motivate employees', *Harvard Business Review*, vol. 46, nr. 1, 1968, blz. 53-62
- HILL, C. P., 'A surveys of university graduates in Shell', Shell, London, 1969
- HINRICHS, J. R. EN MISCHKIND, L. A., 'Empirical and theoretical limitations of the two

- factor hypotheses of job-satisfaction', *Journal of Applied Psychology*, vol. 51, nr. 5, 1967, blz. 191-200
- HOMANS, G. C., 'Social behavior: its elementary forms', New York, 1961
- HOOF VAN, J. A. P., 'Autonomie en motivatie van arbeiders in industriële bedrijven,' Nijmegen, 1964
- HOTELLING, H., 'Principal components', in Thomson, G., 'The factorial analysis of human ability', London, 1939
- HULIN, C. L., 'Effects of community characteristics on measure of job-satisfaction', *Journal of Applied Psychology*, vol. 50, nr. 2, 1966, blz. 185-192
- HULIN, C. L., 'Job-satisfaction and turnover in a female clerical population', *Journal of Applied Psychology*, vol. 50, nr. 4, 1966, blz. 280-285
- HULIN, C. L. EN SMITH, PATRICIA, 'An empirical investigation of two implications of the two factor theory of job-satisfaction', *Journal of Applied Psychology*, vol. 51, nr. 5, 1967, blz. 396-402

Instituut voor Toegepaste Sociologie 'Directeuren over arbeidsmotivatie en personeels-beleid', Nijmegen, 1970

- KAISER, H. F., 'Computer program for varimax rotation in factor analysis', *Educational and psychological measurements*, 1959, blz. 413-420
- KLEIN, S. M. EN MAHER, J. R., 'Educational level, attitudes, and future expectations among first level management', *Personnel Psychology*, vol. 21, 1968, blz. 43-53
- KNOPS, W., 'Eenvoudige clusteranalyse op basis van klassificaties', C.I.T.O.-memo nr. 37, Arnhem, 1972

- LEBBING, W., 'De sociale ongelijkheid tussen beambten en arbeiders in de onderneming', *Mens en Onderneming*, jrg. 22, nr. 2, 1968, blz. 71-79
- LODAHL, TH. M. EN KEJNER, M., 'The definition and measurement of job-involvement', *Journal of Applied Psychology*, vol. 49, nr. 1, 1965, blz. 24-33

- MAIER, N. R. F., 'Industrial social psychology' *Annual review of psychology*, nr. 12, 1961, blz. 413-466
- MALINOWSKY, M. R. EN BARRY, J. R., 'Determinants of work attitudes', *Journal of Applied Psychology*, vol. 49, nr. 6, 1965, blz. 446-451
- MARCH, J. G. EN SIMON, H. A., 'Organisations', New York, 1958 (ned. vert. 'Organisaties', De Bussy, A'dam)
- MARX, E. C. H., 'Personeelbeleid en organisatieverandering', *Mens en Onderneming*, jrg. 25, 1971, blz. 95-107
- MASLOW, A. H., 'A Theory of human motivation', *Psychological Review*, vol. 50, nr. 4, 1963, blz. 370-396
- MASTENBROEK, W. F. G., 'Arbeidsvoldoening en sociale achtergrond', *Mens en Onderneming*, 25, 1971, blz. 304-313
- MAYO, E., 'The human problems of an industrial civilization', New York, 1966
- MCGREGOR, D., 'The human side of enterprise', New York, 1960
- MCQUITTY, L. L., 'Elementary analysis for isolating orthogonal and oblique types and typal relevancies', *Educational and psychological measurement*, 1957, XVII, blz. 209-229

- MERTON, R. K., 'Social theory and social structure', Glencoe, 1957
- METZNER, H. EN MANN, F., 'Employee attitudes and absences', *Personnel Psychology*, vol. 8, 1955, blz. 467-485
- MORSE, NANCY EN WEISS, R., 'The function and meaning of work and the job', *American Sociological Review*, vol. 20, 1955, blz. 191-198
- O.E.C.D., 'Manpower aspects of automation and technical change', *International Seminars*, Paris, 1966-I
- OLDENDORFF, A., 'Slotbeschouwing' in Berting, J. en De Sitter, L. U., 'Arbeidsvoldoening en arbeidsbeleid', Utrecht, 1968
- ORMEL, D. W., 'Automatisering, arbeidsvreugde en arbeidsethos', *Lijn en staf*, 15e jrg., 1968, blz. 17-19
- PAINE, F. T., CARROLL, S. J. EN LEETE, B. A., 'Need satisfaction of managerial level personnel in a government agency', *Journal of Applied Psychology*, vol. 50, nr. 3, 1966, blz. 247-249
- PAINE, F. T., DEUTSCH, D. R. EN SMITH, R. A., 'Relationship between family backgrounds and work values', *Journal of Applied Psychology*, vol. 51, nr. 4, 1967, blz. 320-323
- PENNINGS, J. V. H., 'Beambten en arbeiders in de industrie', Sittard, 1966
- PHILIPS, N. V., 'Resultaten van de enquête hoger personeel', NV Philips, 1969
- PORTER, L. W. EN LAWLER, E. E., 'What jobattitudes tell about motivation', *Harvard Business Review*, vol. 46, nr. 1, 1968, blz. 118-126
- PORTER, L. W., 'Jobattitudes in management: perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job-level', *Journal of Applied Psychology*, vol. 46-6, vol. 47-3-4-5, 1963
- PURCELL, TH., 'Workpsychology and business values: a triad theory of workmotivation', *Personnel Psychology*, vol. 20, nr. 3, 1967, blz. 231-253
- PYM, D., 'A manpower study; the chemist in research and development', *Occupational Psychology*, vol. 38, nr. 1, 1964, blz. 1-35
- QUINN, R. EN KAHN, R., 'Organisational Psychology', *Annual Review of Psychology*, vol. 18, 1967, blz. 437-466
- SCHWARTZ, M. M., JENUSAITES, E. EN STARK, H., 'Motivational factors among supervisors in the utility-industry', *Personnel Psychology*, vol. 16, 1963, blz. 45-53
- SCHEUCH, E. K., 'Das Interview in der Sozialforschung' in König, R., 'Handbuch der empirischen Sozialforschung, I Band', Stuttgart, 1962
- SCOTT MEYERS, M., 'Who are your motivated workers', *Harvard Business Review*, vol. 42, nr. 1, 1964, blz. 73-88
- SEEMAN, M., 'On the personnel consequences of alienation in work', *American Sociological Review*, vol. 32, nr. 2, 1967, blz. 273-286
- SHEPPARD, D. I., 'Relationship of jobsatisfaction to situational and personal characteristics of terminating employees', *Personnel Journal*, vol. 46, nr. 9, 1967, blz. 567-571
- SIMON, H., 'On the concept of organizational goals', *Administrative Science Quarterly*, vol. 9, 1964, blz. 1-22
- SIMON, H., 'Shape of automation', New York, 1965
- SITTER DE, L. U., 'De maatschappelijke betekenis van de arbeidsvoldoening', in Berting, J. en De Sitter, L. U., 'Arbeidsvoldoening en arbeidsbeleid', Utrecht, 1968

- SMITH, M. A., 'Process-technology and powerlessness', *The British Journal of sociology*, vol. 19, nr. 1, 1968, blz. 83
- STEENBERGEN, TH. J., 'De invloed van de automatisering op het bedrijf', A'dam, 1960
- STEPHENSON, W., 'The study of behavior: Q-technique and its methodology', Chicago, 1956
- STETTNER, L., 'Survey of literature and economic effects of technological change', in Stieber, J., 'Conference on employment problems of automation and advanced technology, 1964', London, 1966
- STRAUSS, G., 'Some notes on power equalization', in Leavitt, H. J., 'The social science of organisations', Prentice-Hall, 1963
- TANNENBAUM, A., 'Social psychology of the workorganization', Belmont, 1966
- TAVISS, IRENE, 'Changes in the form of alienation: the 1900's vs the 1950's', *American Sociological Review*, vol. 31, nr. 1, 1969, blz. 46-58
- TAYLOR, F. W., 'The principles of scientific management', New York, 1911
- THURLEY, K. E., 'Changing technology and the supervisor', in Stieber, J., 'Employment problems of automation and advanced technology', New York, 1966
- THIERRY, H. K., 'Loont de prestatiebeloning', Assen, 1968
- TURNER, A. N. EN LAWRENCE, P. R., 'Industrial job and the worker', Boston, 1965
- VERCRUYSE, E. V. W., 'Het ontwerpen van een sociologisch onderzoek, uitgangspunten en richtlijnen', Assen, 1960
- VERENIGING VAN DE NED. CHEM. INDUSTRIE 'Rapport bemanning procesindustrie', Den Haag, 1964
- VROOM, V., 'Work and motivation', New York, 1964
- VROOM, V., 'Motivation in management', Ann Arbor, Michigan, 1965
- WERNIMONT, P. F., 'Intrinsic and extrinsic factors in jobsatisfaction', *Journal of Applied Psychology*, vol. 50, nr. 1, 1966, blz. 41-50
- WHITEHILL, A., 'Cultural values and employee attitudes: United States and Japan', *Journal of Applied Psychology*, vol. 48, 1964, blz. 69-72
- WILENSKY, H. L. EN EDWARDS, H., 'The skidder: ideological adjustments of downward mobile workers', *American Sociological Review*, vol. 24, 1959, blz. 215-231
- WILLEMS, P. J., 'Ergonomische aspecten van de procesindustrie', *Mens en Onderneming*, 1970, nr. 2, blz. 103-111
- WOODWARD, JOAN, 'Industrial organization; theory and practice', London, 1965

Bijlagen

Bijlage 1 : 'functiebeschrijvingen'

a. Hulpoperator

Assisteert, vanuit een centrale regelkamer of doorgaans onder leiding van een 1e veld-operator bij observatie en regeling van een omvangrijk gedeelte van een productieproces. Verricht tijdens normaal bedrijf periodieke werkzaamheden volgens voorschrift en meldt afwijkingen. Verricht de werkzaamheden uitsluitend bij de apparatuur ter plaatse, beoordeelt doorgaans aan de hand van concrete gegevens zoals bijvoorbeeld ter plaatse controleren van in regelkamer verkregen procesinformatie. Neemt apparatuur in en uit bedrijf op aanwijzing of volgens voorschrift en assisteert bij het inregelen door middel van handbediening, wijziging van procescondities, voorbereidend werk vóór en het stoppen en starten, bijvoorbeeld van pompen. Assisteert doorgaans bij het opsporen en opheffen van storingen, verhelpt bepaalde en bekende afwijkingen. Neemt monsters, verhelpt en signaleert lekken, verricht bepaald onderhoudswerk en ruimt de werkomgeving op.

of

Controleert en regelt uitsluitend ter plaatse en in de directe omgeving volgens voorschrift of op aanwijzing de werking van één of meer enkelvoudige apparaten, als onderdeel van een ten dele centraal gestuurd productieproces, zoals bijvoorbeeld indampen, prillen, centrifugeren, enkelvoudige destillatie-apparatuur, absorptie, desorptie, bediening van pompenstraten, éénvoudige compressor. Regelt tijdens normaal bedrijf de voorgescreven condities, controleert de werking van bijbehorende pompen, tankniveaus, verwarmingscircuits aan de hand van doorgaans ter plaatse af te lezen procesinformatie en meldt afwijkingen aan voorman. Verhelpt bekende storingen aan de apparatuur, meldt elke andere afwijking. Neemt uitsluitend volgens voorschrift en in opdracht apparatuur gedeelte in en uit bedrijf en regelt in op de gegeven belasting.

Neemt monsters en beoordeelt eventueel in eerste instantie de goede werking aan de hand van het uiterlijk, eenvoudige testmethode.

Verricht bepaald onderhoudswerk en ruimt de werkomgeving op.

b. Operator

Controleert en regelt, doorgaans als 1e (veld)operator, deels op aanwijzing van regelkamer of wachtchef en uitsluitend ter plaatse, werkzaamheden in een omvangrijk, ge-

verspreid opgesteld procesgedeelte van een grote en/of gecompliceerde produktie-installatie, zoals bijvoorbeeld een polymerisatie-eenheid, braakeenheid, zuiveringsinstallatie e.d. Tracht in overleg met en soms op aanwijzing van regelkamer procescondities te realiseren en verricht naar eigen inzicht observatie en beoordeelt de werking van vitale apparatuur, ter plaatse opgestelde meet- en regelapparatuur. Verstrekt gevraagde informatie, beoordeelt en meldt storingen, rekening houdend met besturing vanuit de regelkamer, de voorschriften etc.

Verdeelt bij in en uit bedrijf nemen en bij storing de te nemen maatregelen, coördineert werkzaamheden onder een of meer assistenten. Verricht bijkomende werkzaamheden zoals bijvoorbeeld nemen en eventueel analyseren van stuurmonsters, bepaald onderhouds- en/of reparatiewerk aan apparatuur.

of

Controleert en regelt de voortgang van de produktie, uitsluitend vanuit de regelkamer en onder leiding van een niet plaatsgebonden 1e operator regelkamer, in een grote en/of gecompliceerde dan wel in optimaliseringsfase verkerende produktieinstallatie zoals bijvoorbeeld een polytheen of andere kunststofbolk-installatie of onder leiding van de wachtchef in minder gecompliceerde installaties en/of méér gestabiliseerde processen zoals bijvoorbeeld een sulfaat- of zwavel-zuurfabriek.

Tracht de voorgeschreven condities te realiseren aan de hand van meet- en regelapparatuur, analyseresultaten, informatie van veldoperators etc. en tracht tijdig storingen te herkennen. Rapporteer aan 1e operator of wachtchef indien produktie en/of kwaliteit, de veiligheid, gevaar lopen. Neemt de installatie mede in bedrijf en tracht het inregelen van diverse procesgedeelten optimaal af te stemmen.

Corrigeert afwijkingen voor eigen inzicht; bij storingen op aanwijzing. Verricht bijkomende werkzaamheden zoals bijvoorbeeld nemen en eventueel analyseren van stuurmonsters, bepaald onderhouds- en/of reparatiewerk aan apparatuur.

of

Controleert en regelt, doorgaans als 1e man en ten aanzien van het proces hoofdzakelijk op aanwijzing van regelkamer of wachtchef vanuit verwijderd opgestelde positie, de gasvoorziening aan een produktieproces, eventueel onder zeer hoge drukken door middel van één of meer turbo en/of zuiger compressoren met elektrische en/of turbine-aandrijving inclusief bijbehorende hulpapparatuur.

Controleert en regelt tevens procesapparatuur zoals reactor met hulpapparatuur en bijbehorende regelsystemen, waarbij sprake is van enkelvoudige en/of onderling onafhankelijk gekoppelde regelingen, bijvoorbeeld gastoevoer, retourgas, spuigas.

Tracht op aanwijzing van de regelkamer de belasting aan het produktieproces aan te passen, rekening houdend met bedrijfsvoorschriften van de machine. Controleert de werking met behulp van meet- en regelapparatuur ter plaatse. Verricht voorgeschreven onderhouds- en reparatiewerkzaamheden, geeft aanwijzingen aan en controleert hulpoperator.

Neemt de installatie in en uit bedrijf volgens voorschrift, regelt 'in' hoofdzakelijk op aanwijzing. Beoordeelt afwijkingen en informeert de regelkamerwacht. Tracht bij storingen aan het proces, de regeling van de compressor aan te passen rekening houdende met kans op uitval. Neemt de machine in bepaalde aangegeven of noodsituaties uit bedrijf, rekening houdend met kans op schade.

c. 'hoofdoperator'

Controleert en regelt, doorgaans als 1e man, vanuit een centrale regelkamer en zonodig naar eigen inzicht ter plaatse, de voortgang van de produktie en een grote en gecompliceerde installatie waarbij sprake is van meerdere procesdelen zoals bijvoorbeeld in een kraakinstallatie of een fabriek van de bulkproduktie van kunststoffen.

Tracht de opgegeven belasting optimaal te realiseren, rekening houdend met de continuïteit en met algemene en specifieke voorschriften en kwaliteit.

Beoordeelt hierbij steeds gelijktijdig kwaliteit, apparatuurgedrag, evenals de resultaten van produktanalyse. Tracht storingen tijdig te onderkennen door informatie bij de andere operators.

Controleert de uit te voeren werkzaamheden en geeft aanwijzingen en instructies. Neemt de installatie als 1e assistent in en uit bedrijf volgens voorschrift of op aanwijzing van de wachtchef.

Geeft leiding aan en coördineert de operators betrokken bij de diverse procesdelen en de regelkamer.

Is naar eigen inzicht beurtelings betrokken bij het inregelen vanuit de regelkamer en bij het coördineren van werkzaamheden van de veldoperators.

Treedt bij storingen op afhankelijk van aard en omvang. Neemt zonodig vooraf maatregelen indien schade aan produkt of apparatuur dreigt, tracht produktieuitval en onveilige situatie te voorkomen.

Waarschuwt de wachtchef bij grote of niet eerder voorgekomen storingen.

Assisteert de wachtchef bij de uitvoering van werkzaamheden door hulpdiensten. Beoordeelt de veiligheid en controleert vrij te geven apparatuur.

Regelt de voorbereiding, geeft aanwijzingen aan operators, verstrekt informatie, zonodig instructie aan hulpdienstpersoneel.

Legt de werkvergunning ter goedkeuring voor aan de wachtchef.

d. 'chef van dienst'

Leidt en verdeelt op zijn dienst de werkzaamheden van operators in een grote en gecompliceerde produktie-installatie bestaande uit één of meer produktiestraten, te regelen vanuit een centrale regelkamer en voorts bestaande uit bijvoorbeeld:

- een reactie of kraakovensysteem, eventueel voorzien van compressor en hulpapparaat voor koeling en stoomvorming en verdeling, gecompliceerde doseerregeling door middel van direct aan reactor gekoppelde recyclestromen.

- zuivering en winning van respectievelijk hoofd- en bijprodukt, bijvoorbeeld met behulp van meertraps-destillatie-eenheden met hulpapparatuur, zuivering van afgas door middel van ab- en desorptie direct gekoppeld aan reactiesysteem.

- eventueel verwerking tot eindprodukt in vast vorm door middel van extrusie, centrifugeren en/of prillen met interne transport en verlading.

Waarborgt deels naar eigen inzicht de voortgang van het produktieproces, tracht tijdens normaal bedrijf de opgegeven belasting te handhaven, binnen bepaalde grenzen te wijzigen, rekening houdend met onder meer produktkwaliteit, de veiligheid, levering aan andere gekoppelde installaties, de toestand van de apparatuur, service door hulpdiensten etc. Beoordeelt bij aanvang van zijn dienst, deels in overleg met voorganger, proces en apparatuur. Deelt werkzaamheden in en coördineert deze. Controleert de voortgang van werk van hulpdiensten, wijzigt urgenties, rekening houdend met dagelijks omschreven doelstelling.

Neemt de leiding bij in en uit bedrijf nemen en tracht start- en stopprogramma's te realiseren; tracht door voorbereiding en coördinatie de procedure te versnellen.

Controleert de genomen maatregelen bij kleine storingen, beoordeelt de kans op escalatie en neemt de leiding bij kans op produktie-uitval, kwaliteit, schade op een veilige situatie. Wijzigt doorgaans naar eigen inzicht procescondities teneinde de storing te beperken en/of de continuïteit van het proces te waarborgen, dan wel de produktkwaliteit of apparatuur veilig te stellen.

Waarschuwt zijn chef zodig achteraf. Neemt bij brand of andere noodsituaties de voorgeschreven maatregelen en handelt voorts naar eigen inzicht, rekening houdend met de gegeven omstandigheden.

Waarschuwt zijn chef of de wacht zo spoedig mogelijk, verstrekt aanvullende informatie aan brandweer of rampenploeg. Vervult eventueel formele taken zoals rapporteren aan bevoegde instanties buiten het bedrijf.

Inventariseert, begeleidt en bepaalt mede urgentie van dienstverlening door W-, E- en I-specialiteiten en tracht werkzaamheden optimaal af te stemmen en storingen te verkorten. Controleert gereed werk van hulpdiensten. Draagt de dienst over en rapporteert, rekening houdend met onder meer de voortgang van het proces, te nemen maatregelen op dagdienst. Vervult incidenteel stafwerkzaamheden, zoals bijvoorbeeld ten behoeve van instructies, start- en stopprogramma's, registratie en controle op beveiligingssytemen etc. Draagt mede bij aan het personeelsbeleid van eigen ploeg en treedt op als 1ste beoordelaar.

e. 'produktiechef'

Leidt onder een sector of sectiechef (fabricagechef) de werkzaamheden van, in méér-ploegendienst werkende produktie en/of verladingspersoneel in een grote of meerdere minder omvangrijke, gecompliceerde produktie installaties. Geeft directe leiding aan de hoofdoperators/chefs van dienst en wordt doorgaans geassisteerd door een assistent produktiechef.

Waarborgt de geraamde produktiekwantiteit en tracht een optimale procesbesturing te realiseren, rekening houdend met onder meer kwaliteit, algemene en specifieke veiligheid.

Tracht produktiebeperking en afwijkingen te lokaliseren en geeft mede richting aan verbetering.

Streeft naar een doelmatige samenwerking met afdelingstaf, treedt aanvullend op met zijn kennis over proces en installatie bij specialistische activiteiten in de afdeling. Beoordeelt de bruikbaarheid van de voorgestelde wijzigingen, rekening houdend met onder meer bediening, veiligheid, continuïteit van het proces.

Tracht storingen te voorkomen, stimuleert storingsanalyse, voorziet in bedieningsvoorschriften en voorschriften in verband met noodsituaties.

Draagt bij aan een optimaal instandhoudsbeheer van produktiemiddelen, beoordeelt toegerekende kosten, doet voorstellen voor verbeteringen.

Waarborgt de werksfeer en stelt in overleg, kwalitatieve en kwantitatieve personeelsraming op.

f. 'staffunctionaris Chem. Techn. Staf produktie'

Leidt troubleshootingswerk en verricht onderzoek naar de technologische aspecten van proces-, rendements-, en produkt kwaliteitsverbetering van enkele kleinere chemische produktiefabrieken of een grotere gecompliceerde fabriek.

Ressorteert te samen met enkele collega's onder een groepsleider of chef belast met leiding en coördinatie van stafwerk voor een productiesector.

Geeft direct leiding, of projectgewijze leiding aan een of enkele aankomende staffunctionarissen en enkele stafassistenten.

Leidt in direct overleg met de betrokken productie-functionarissen het dagelijks troubleshootingwerk inzake chemische, technologische-, en procesproblemen in de productie-fabrieken welke tengevolge van benodigde tijd, vereiste proefnemingen, of berekeningen niet door de productiefunctionaris kunnen worden verricht.

Stelt te samen met zijn chef werkhypothesen op ten aanzien van mogelijke oorzaken, bepaalt zelf de algemene afzet van het proevenprogramma, noodzakelijke berekeningen, etc., zonodig in samenwerking met W- en I-staven, of -uitvoering in laboratorium en bespreekt een en ander in meer omvangrijke of kritieke gevallen met zijn chef.

Evalueert de verkregen resultaten, bespreekt en motiveert conclusies, adviezen en voorstellen ten aanzien van procesvoering, apparaatwijziging, etc., met zijn chef, productie-functionarissen, etc.

Verricht onderzoek aan diverse aspecten van de productie-unit zoals :

- Optimalisering van het proces, installatie en produkt, zowel binnen het kader van het bestaande, alsook door wijzigingen gericht op toekomstige ontwikkelingen.
- 'De bottleneck' zowel in het kader van optimalisering als in het kader van productie-verhoging, algehele uitbreiding, etc.
- Kwaliteitsverbetering van het produkt of receptuuraanpassing voor nieuwe varianten.
- Sturing en beveiliging van het proces of praktische technologische aspecten van computersturing.

Ontvangt van zijn chef richtlijnen en aanwijzingen daarvoor c.q. bespreekt met deze achtergronden, opzet, uitvoering en stelt mede de werkhypothesen op. Werkt diverse aspecten uit in nauw overleg met specialistische functionarissen (tech. econ., Instrum., W-, bedrijfsresearch laboratorium) of zorgt voor een adequate overdracht van het probleem.

Past de resultaten daarvan in de totale probleemstructuur in, gaat de consequenties voor de overige deelaspecten na.

Bepaalt mede de algemene opzet en bijkomende werkzaamheden ten behoeve van de benodigde praktijkproeven, teneinde langs directe of indirecte weg relevante grootheden of kencijfers te kunnen vaststellen, een en ander in overleg met productie-functionarissen etc.

Volgt de detaillering en uitvoering door zijn assistenten en zorgt voor een adequate verwerking, eventueel met gebruik van statistische technieken of computer.

Voert technologische berekeningen uit ten aanzien van materiaal- en warmtebalansen, dimensionering van apparatuur, een en ander in het kader van (beperkte) wijzigingen en uitbreiding.

Bespreekt met chef of groepsleider vrij frequent de voortgang en evaluatie, resultaten, ontwerpen en voorstellen.

Rapporteert schriftelijk resultaten van projecten, proeven, berekeningen etc.

Vervangt eventueel de productiechef van een der kleinere productiefabrieken in zijn gebied.

Assisteert in opstartteams bij in bedrijf stelling van nieuwe fabrieken of installaties.

Zoals U reeds in een schrijven is medegedeeld stellen wij het zeer op prijs dat wij bijgaande lijst aan U en aan vele anderen ter beantwoording mogen aanbieden. Het is een vragenlijst met betrekking tot Uw werk en Uw werkomstandigheden.

Iedereen vindt bepaalde zaken en omstandigheden in zijn werk belangrijk of minder belangrijk.

Zo is men ook over sommige zaken die op het werk en de werkomstandigheden betrekking hebben meer tevreden, over andere minder.

De mening over een en ander verschilt van persoon tot persoon. Wat voor de een prettig is of belangrijk hoeft dit nog niet te zijn voor de ander.

Er zijn dus geen goede of foute antwoorden.

Wij stellen het op prijs wanneer U Uw antwoord weergeeft zoals U het persoonlijk ervaart of beleeft.

Het onderzoek dat door middel van deze vragenlijst wordt verricht geschiedt zeer vertrouwelijk.

Uw naam wordt niet gevraagd, wel een beperkt aantal gegevens betreffende Uw persoon en functie. Gegevens, die wij voor het onderzoek niet kunnen missen.

Alleen sommige personen van de afdeling Personeelsresearch, die belast zijn met de afname van het onderzoek, krijgen Uw antwoorden voor verwerking ter inzage. Daarna worden deze vragenlijsten vernietigd.

In het onderzoeksverslag zullen slechts algemene groeps- of subgroepsresultaten worden vastgelegd.

Wilt U bij elk onderdeel van de vragenlijst de daarbij behorende instructie goed lezen en alle vragen beantwoorden?

Wij danken U bij voorbaat voor Uw medewerking.

A. Personeelskenmerken

1. Bedrijfsonderdeel:

- ☐ Hoofdbureau
- ☐ Centraal Laboratorium
- ☐ Staf Chemische Bedrijven
- ☐ Nieuwbouw/Nieuwe Ontw.
- ☐ Stamicarbon
- ☐ SBB/OF
- ☐ Polychemiebedrijf
- ☐ Technische diensten (*)

2. Wat is Uw officiële functie?

3. Welke functie- c.q. loongroep heeft U? ☐ lgr. 1 ☐ lgr. 9
☐ lgr. 2 ☐ lgr. 10
☐ lgr. 3 ☐ TAB
☐ lgr. 4 ☐ B I (a en b)
☐ lgr. 5 ☐ B II (a en b)
☐ lgr. 6 ☐ B III (a en b)
☐ lgr. 7 ☐ BIV
☐ lgr. 8 ☐ HP (*)

4. Opleiding

a. (dagschool/diploma's)

Lagere school / VGLO / LTS / MULO / TVS / 3 jr. HBS / 3/4 jr. Gymn. /
 _____ / _____ / _____ / _____ / _____ / _____ / _____ /
 'uts' / HBS / Gymnasium / HTS / Kweekschool / Sociale Academie / Universiteit /
 _____ / _____ / _____ / _____ / _____ / _____ / _____ /
 Techn. of Econ. H. / _____ (andere dagscholen)
 _____ / _____
 (s.v.p. een kruisje onder de laatstgenoten door U met succes beëindigde opleiding)

b. Eventuele andere cursussen door U gevolgd en met diploma afgesloten:

5. Geboortedatum: _____
6. Geboorteplaats: _____
7. Datum (jaar) van indiensttreding DSM: _____
8. Hoe lang (jaar, maanden) verricht U Uw huidige functie? _____
9. Wat is Uw burgerlijke staat? ☐ ongehuwd
☐ gehuwd
☐ gescheiden
☐ weduwnaar (*)

* aankruisen wat van toepassing is

10. Wat is (of was) het beroep van Uw vader? (zo nauwkeurig mogelijk aangeven svp)

11. Bent U lid van een vakbond (vakorganisatie)?

☐ ja

☐ neen*

12. Zo U lid bent van een vakbond (vakorganisatie), welke functie bekleedt U (eventueel) hierin?

B. Hierbij worden U een dertigtal kaartjes aangeboden om te sorteren**.

Op elk kaartje wordt een werksituatie of werkomstandigheid omschreven.

Werkomstandigheden of bepaalde kenmerken die er voor *kunnen* zorgen (die er toe bijdragen, die bevorderen, die meehelpen) dat U Uw werk met plezier doet.

Wij zouden graag van U weten, welke omstandigheden of werk-kenmerken volgens U *bij elkaar horen* (op elkaar lijken).

Wilt U daarom:

1. Bijgaande kaartjes eerst goed nalezen.

2. De kaartjes daarna in een aantal groepjes verdelen. (Het aantal groepjes dat U maakt mag U zelf bepalen waarbij U wel er op moet letten, dat U op zijn minst *drie*, en op zijn hoogst *zes* groepjes maakt, dus 3, 4, 5 of 6 groepjes). De groepjes hoeven niet even groot te zijn.

3. Wanneer U klaar bent met sorteren per groep, de nummers van de kaartjes vermelden die in de desbetreffende groep thuis horen.

Doet U dit in onderstaande tabel.

	nr.	nr.	nr.	nr.	nr.	nr.	nr.	nr.	nr.	nr.	nr.	nr.	nr.	nr.	nr.	nr.	nr.	nr.	nr.
Groep 1																			
Groep 2																			
Groep 3																			
Groep 4																			
Groep 5																			
Groep 6																			

* aankruisen wat van toepassing is

** zie hoofdstuk VIII.3

C. Wij zouden ook graag willen weten hoe belangrijk elke werkomstandigheid of werkkenmerk voor U persoonlijk is. Welke werkomstandigheden of werkkenmerken zijn voor U persoonlijk *zeer belangrijk*, *belangrijk* of *minder belangrijk*. Omdat het moeilijk is 30 kaartjes onderling te vergelijken bieden wij U een bepaalde methode aan die U de rangschikking en onderlinge vergelijking zal vergemakkelijken. Gaat U alleen volgens deze methode te werk ook al vindt U dat een aantal werkkenmerken voor U eigenlijk allemaal even belangrijk of onbelangrijk zijn.

De methode:

Maak van de 30 kaartjes op Uw tafel of bureau een verdeling. Leg de kaartjes zo, dat U de teksten voortdurend kunt lezen. Nu gaat U de kaartjes ordenen volgens een bepaald model dat U in een tekening vindt weergegeven.

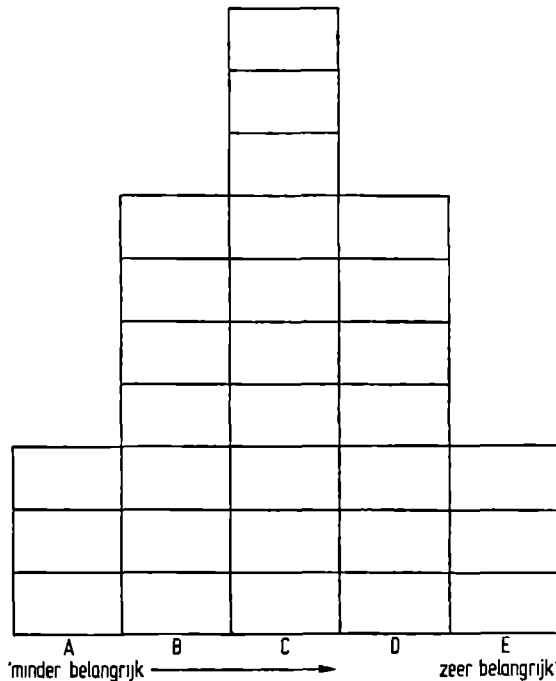
Geheel *rechts* legt U de drie kaartjes die U persoonlijk het *meest belangrijk* vindt. (In het model: groep E).

Geheel *links* legt U die 3 kaartjes die U persoonlijk het *minst belangrijk* vindt (in model: groep A).

Nadat U dit gedaan heeft zoekt U uit de nog niet gesorteerde overgebleven kaartjes een stapeltje van 7 die nu nog van de nog niet gesorteerde kaartjes de meest belangrijke voor U zijn (in het model: groep D), en ook een stapeltje van 7 die nu nog de minst belangrijke zijn (in model: groep B).

Nu blijven nog 10 kaartjes over die het middelste groepje of stapeltje vormen (in model: groep C).

U heeft dus nu 5 stapeltjes, groepjes of rijtjes gesorteerd die van links naar rechts 3, 7, 10, 7 en 3 kaartjes groot zijn.



Bekijkt U de sortering nog eens goed en gaat U na of de sortering van links naar rechts inderdaad loopt van 'minder belangrijk' naar 'zeer belangrijk'.

Wanneer dit zo is schrijft U dan de nummers die op de kaartjes staan in de daarvoor bestemde vakjes in het model.

D. In de hierna volgende bladzijden wordt U een aantal vragen gesteld om na te gaan in welke mate de dertig werkkenmerken, die U zo juist gesorteerd en gerangschikt heeft, in Uw huidige arbeidssituatie *aanwezig* zijn.

Bij het beantwoorden van de vragen kunt U gebruik maken van vijf antwoordmogelijkheden.

Overweeg bij iedere vraag alle antwoordmogelijkheden en probeer te voorkomen dat U telkens op dezelfde manier antwoordt.

Hier volgt een voorbeeld:

Een van de vragen die U gesteld wordt, luidt:

'Hebt U een arbeidssituatie waarin U iets bijleert?'

Indien Uw antwoord hierop *volmondig ja* is dan kruist U het meest linkse hokje aan

ja	nogal	in beperkte mate	eigenlijk niet	neen
x				

Indien U niet helemaal Ja hierop kunt antwoorden, maar wel bijna, dan kruist U het hokje daarop volgend aan.

	x			
--	---	--	--	--

Indien Uw antwoord '*in beperkte mate*' luidt, dan kruist U het middelste hokje aan.

		x		
--	--	---	--	--

Indien het *bijna altijd neen* is, dan kruist U het op een na meest rechtse hokje aan.

			x	
--	--	--	---	--

Indien Uw antwoord volmondig neen is, dan kruist U het meest rechtse hokje aan.

				x
--	--	--	--	---

Hebt U een arbeidssituatie waarin U voortdurend bezig kunt zijn?

ja	nogal	in beperkte mate	eigenlijk niet	neen

Hebt U een arbeidssituatie waardoor U in de maatschappij een bepaald aanzien bezit?

ja	nogal	in beperkte mate	eigenlijk niet	neen

Hebt U een arbeidssituatie waarin U vriendschappelijke relaties met anderen kunt opdoen?

ja nogal in beperkte mate eigenlijk niet neen

--	--	--	--	--

Hebt U gezien het werk dat U levert een behoorlijk salaris of loon?

ja nogal in beperkte mate eigenlijk niet neen

--	--	--	--	--

Hebt U werk waardoor U iets bijleert?

ja nogal in beperkte mate eigenlijk niet neen

--	--	--	--	--

Hebt U werk waarin U zich als *persoon* kunt ontwikkelen?

ja nogal in beperkte mate eigenlijk niet neen

--	--	--	--	--

Kunt U in Uw werk zelfstandig te werk gaan?

ja nogal in beperkte mate eigenlijk niet neen

--	--	--	--	--

Hebt U een arbeidssituatie waardoor U bij vrienden en familie in aanzien staat?

ja nogal in beperkte mate eigenlijk niet neen

--	--	--	--	--

Hebt U werk dat respect afdwingt bij Uw collega's?

ja nogal in beperkte mate eigenlijk niet neen

--	--	--	--	--

Hebt U een arbeidssituatie waardoor U er zeker van bent dat U tot Uw pensionering kunt blijven werken?

ja nogal in beperkte mate eigenlijk niet neen

--	--	--	--	--

Kunt U in Uw arbeidssituatie *zelf* beslissingen nemen?

ja nogal in beperkte mate eigenlijk niet neen

--	--	--	--	--

Vindt U dat medezeggenschap voor de werknemers in de onderneming aanwezig is?

ja nogal in beperkte mate eigenlijk niet neen

--	--	--	--	--

Hebt U een arbeidssituatie waarin U anderen behulpzaam kunt zijn?

ja nogal in beperkte mate eigenlijk niet neen

--	--	--	--	--

Hebt U een arbeidssituatie waardoor U gezien de maatschappelijke en technische ontwikkeling ook in de toekomst sociale-financiële zekerheid hebt?

ja nogal in beperkte mate eigenlijk niet neen

--	--	--	--	--

Vindt er in Uw arbeidssituatie werkoverleg met chef en anderen plaats?

ja nogal in beperkte mate eigenlijk niet neen

--	--	--	--	--

Hebt U werk waarvan het resultaat (nut) voor het bedrijf zichtbaar is?

ja nogal in beperkte mate eigenlijk niet neen

--	--	--	--	--

Hebt U een arbeidssituatie waarin U voldoende ontplooiingskansen krijgt?

ja nogal in beperkte mate eigenlijk niet neen

--	--	--	--	--

Hebt U een arbeidssituatie waarvan de secundaire arbeidsvoorwaarden (verlof, pensioen, ziekteregeling, enz.) aantrekkelijk zijn?

ja nogal in beperkte mate eigenlijk niet neen

--	--	--	--	--

Hebt U een arbeidssituatie met een technisch goede leiding?

ja nogal in beperkte mate eigenlijk niet neen

--	--	--	--	--

Hebt U werk dat U in het bedrijf prestige (aanzien) verleent?

ja nogal in beperkte mate eigenlijk niet neen

--	--	--	--	--

Hebt U een arbeidssituatie waarin U met anderen kunt samenwerken?

ja nogal in beperkte mate eigenlijk niet neen

--	--	--	--	--

Hebt U een arbeidssituatie waarin U inzicht gegeven wordt in de algemene gang van zaken?

ja nogal in beperkte mate eigenlijk niet neen

--	--	--	--	--

Hebt U een arbeidssituatie waarin U zelf leiding kunt geven?

ja nogal in beperkte mate eigenlijk niet neen

--	--	--	--	--

Hebt U een arbeidssituatie waardoor U vooruit kunt komen?

ja nogal in beperkte mate eigenlijk niet neen

--	--	--	--	--

Hebt U in Uw arbeidssituatie een chef die in persoonlijk opzicht veel voor U doet?

ja nogal in beperkte mate eigenlijk niet neen

--	--	--	--	--

Hebt U in Uw arbeidssituatie het gevoel dat U als persoon gewaardeerd wordt?

ja nogal in beperkte mate eigenlijk niet neen

--	--	--	--	--

Werkt U in een groep (afdeling) waarin een prettige sfeer heerst?

ja nogal in beperkte mate eigenlijk niet neen

--	--	--	--	--

Hebt U een arbeidssituatie waarin de werkomstandigheden (sfeer, lawaai, ruimte enz.) prettig zijn?

ja nogal in beperkte mate eigenlijk niet neen

--	--	--	--	--

Hebt U een arbeidssituatie waarin volledig gebruik gemaakt wordt van al Uw capaciteiten en kundigheden?

ja nogal in beperkte mate eigenlijk niet neen

--	--	--	--	--

Hebt U een arbeidssituatie waarin geen spanningen of conflicten voorkomen?

ja nogal in beperkte mate eigenlijk niet neen

--	--	--	--	--

E. In de hieronder volgende vragenlijst wordt U een aantal uitspraken voorgelegd. Uitspraken welke wederom betrekking hebben op Uw *huidige* arbeidssituatie en het werk dat U *nu* doet. Bij elke uitspraak zijn vier antwoordmogelijkheden gegeven. Wilt U voor elke uitspraak aangeven in welke mate U het er mee eens bent. U kunt dit doen door een kruisje te zetten onder het antwoord dat in Uw geval van toepassing is.

1. Men kan iemand het beste beoordelen naar het werk dat hij levert!

volledig mee eens	mee eens	niet mee eens	helemaal niet mee eens
_____	_____	_____	_____

2. Ik sta met hart en ziel achter het werk dat ik *nu* doe!

volledig mee eens	mee eens	niet mee eens	helemaal niet mee eens
_____	_____	_____	_____

3. Als ik aan mijn werk ben vliegt de tijd om!

volledig mee eens	mee eens	niet mee eens	helemaal niet mee eens
_____	_____	_____	_____

4. Het werk dat ik *nu* doe neemt in mijn levenssituatie op dit moment een zeer belangrijke plaats in!

volledig mee eens	mee eens	niet mee eens	helemaal niet mee eens
_____	_____	_____	_____

5. Het werk dat ik *nu* doe wil ik altijd precies voor elkaar hebben!

volledig mee eens	mee eens	niet mee eens	helemaal niet mee eens
_____	_____	_____	_____

6. Ik voel mij persoonlijk zeer sterk bij mijn *huidige* werk betrokken!

volledig mee eens	mee eens	niet mee eens	helemaal niet mee eens
_____	_____	_____	_____

7. Ik ben bereid over te werken, zelfs als ik hier niet extra voor betaald word!

volledig mee eens	mee eens	niet mee eens	helemaal niet mee eens
_____	_____	_____	_____

8. Ik zou willen blijven werken, ook al zou ik financieel daartoe niet genoodzaakt zijn!

volledig mee eens	mee eens	niet mee eens	helemaal niet mee eens
_____	_____	_____	_____

9. In mijn huidige werksituatie zou ik een extra belasting of meer verantwoordelijkheid geen bezwaar vinden!

volledig mee eens	mee eens	niet mee eens	helemaal niet mee eens
_____	_____	_____	_____

10. Wanneer ik met vrienden over mijn huidige werk praat, doe ik dat met plezier!

volledig mee eens	mee eens	niet mee eens	helemaal niet mee eens
-------------------	----------	---------------	------------------------

11. Ik zou zeer teleurgesteld zijn als zou blijken dat ik voor bepaalde werkzaamheden die ik prettig vind niet zo geschikt zou zijn!

volledig mee eens	mee eens	niet mee eens	helemaal niet mee eens
-------------------	----------	---------------	------------------------

12. Ik zou liever thuis blijven dan naar mijn werk gaan!

volledig mee eens	mee eens	niet mee eens	helemaal niet mee eens
-------------------	----------	---------------	------------------------

13. Ik ga helemaal op in mijn huidige werk!

volledig mee eens	mee eens	niet mee eens	helemaal niet mee eens
-------------------	----------	---------------	------------------------

14. Ik zou op dit moment geen ander werk willen doen dan het werk dat ik nu doe!

volledig mee eens	mee eens	niet mee eens	helemaal niet mee eens
-------------------	----------	---------------	------------------------

15. Over problemen die zich overdag in mijn werk voordoen denk ik thuis dikwijls na!

volledig mee eens	mee eens	niet mee eens	helemaal niet mee eens
-------------------	----------	---------------	------------------------

16. Mijn huidige werksituatie spoort mij aan (stimuleert mij) tot het leveren van veel en goed werk!

volledig mee eens	mee eens	niet mee eens	helemaal niet mee eens
-------------------	----------	---------------	------------------------

17. Over het werk dat ik nu doe ben ik zeer tevreden!

volledig mee eens	mee eens	niet mee eens	helemaal niet mee eens
-------------------	----------	---------------	------------------------

F. Aan de hand van de hierna volgende vragenlijst zouden we graag willen weten hoe U over het geheel genomen over Uw totale arbeidssituatie oordeelt.

In Uw oordeel moet U dus rekening houden met alle kenmerken die in Uw werk voorkomen zoals loon, promotiemogelijkheden, sfeer, collega's, leiding, ondernemingsbeleid, secundaire arbeidsvoorwaarden, werkomstandigheden, het werk zelf.

Bij elke vraag zijn zeven antwoordvarianties gegeven.

Geef Uw antwoord door een kruisje in een van de hokjes te zetten. Probeer te voorkomen dat U steeds hetzelfde hokje aankruist.

<i>De totale arbeidssituatie</i> (N.B. dus niet alleen de functie)		In buitengewone mate	In behoorlijke mate	In geringe mate	Noch het een, noch het ander	In geringe mate	In behoorlijke mate	In buitengewone mate	
1. Ik ben over mijn huidige arbeidssituatie	optimistisch								pessimistisch
2. Door mijn huidige arbeidssituatie voel ik mij	sterk								zwak
3. Ik vind mijn huidige arbeidssituatie	vervelend								interessant
4. Tegenover mijn huidige arbeidssituatie sta ik	positief								negatief
5. Ik vind dat de huidige arbeidssituatie mij	aanspreekt								afstompt
6. In mijn huidige arbeidssituatie voel ik mij	onbelangrijk								belangrijk
7. Mijn huidige arbeidssituatie maakt mij	onzeker								zeker
8. Door mijn huidige arbeidssituatie voel ik mij	niet productief								productief
9. Mijn huidige arbeidssituatie vind ik	saai								afwisselend
10. Over mijn huidige arbeidssituatie ben ik	ontevreden								tevreden

De totale arbeidssituatie

(N.B. dus niet alleen de functie)

		In buitengewone mate	In behoorlijke mate	In geringe mate	Noch het een, noch het ander	In geringe mate	In behoorlijke mate	In buitengewone mate	
11. Met mijn huidige arbeidssituatie kan ik mij	verenigen								niet verenigen
12. Ik vind mijn huidige arbeidssituatie	zonder inhoud								leerzaam
13. Ten aanzien van mijn capaciteiten vind ik mijn arbeidssituatie	beperkend								verruimend
14. Mijn huidige arbeidssituatie maakt mij	neerslachtig								opgeruimd
15. Ik voel mij in mijn huidige arbeidssituatie	vrij								onvrij
16. Ik vind mijn huidige arbeidssituatie	plezierig								onplezierig
17. Tegenover mijn huidige arbeidssituatie voel ik mij	dankbaar								ondankbaar
18. In mijn huidige arbeidssituatie voel ik mij	niet geslaagd								geslaagd
19. Door mijn huidige arbeidssituatie voel ik mij	nutteloos								nuttig
20. Ik voel mij door mijn huidige arbeidssituatie	niet gewaardeerd								gewaardeerd
21. Ik word in mijn huidige arbeidssituatie	op juiste waarde geschat								onderschat
22. Mijn huidige arbeidssituatie maakt mij	enthousiast								onverschillig
23. Tegenover mijn huidige arbeidssituatie sta ik	met vertrouwen								zonder vertrouwen
24. Ik vind mijn huidige arbeidssituatie	ontmoedigend								beemoedigend

Bijlage 3. 'Clusteranalyse mate van verwantschap arbeidsituatie-aspecten'

A. Volledige matrix (mate van affiniteit twee variabelen)

var.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	0	15	45	34	132	100	113	12	36	38	107	26	58	32	54	67	77	26	61	19	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29
2	15	0	63	54	25	42	29	164	25	35	21	120	21	37	16	28	29	16	19	129	14	18	24	35	17	24	51	18	28	24
3	45	63	0	22	39	36	47	36	77	54	31	49	123	25	37	41	32	26	38	51	110	32	34	29	25	46	53	104	58	77
4	34	54	22	0	36	39	34	35	34	92	31	39	16	38	36	46	33	26	30	34	110	34	34	29	46	53	104	58	77	24
5	132	25	39	36	0	120	97	11	55	36	25	96	24	48	27	44	59	16	20	53	110	34	34	29	46	53	104	58	77	24
6	100	42	47	39	120	0	82	33	33	46	23	83	41	49	32	53	61	105	25	31	49	61	70	78	24	56	39	27	96	17
7	113	29	36	34	97	82	0	18	34	46	25	83	41	49	32	53	61	105	25	31	49	61	70	78	24	56	39	27	96	17
8	12	36	39	34	97	11	18	0	26	40	16	117	30	44	81	31	20	29	61	13	121	15	24	31	34	53	34	18	37	19
9	36	38	47	36	25	40	26	0	38	24	0	60	0	60	58	81	36	61	19	65	27	36	30	41	42	35	39	89	21	48
10	38	107	26	54	38	38	38	0	38	24	0	24	0	24	40	40	34	29	39	42	43	48	45	90	54	66	77	105	28	78
11	26	58	32	54	25	42	29	164	25	35	21	120	21	37	16	28	29	16	19	129	14	18	24	35	17	24	51	18	28	24
12	58	32	54	67	77	26	61	19	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43
13	32	54	67	77	26	61	19	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82
14	54	67	77	26	61	19	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72
15	32	54	67	77	26	61	19	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82
16	67	77	26	61	19	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24
17	77	26	61	19	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41
18	26	61	19	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53
19	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29
20	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60
21	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29
22	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60
23	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43
24	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82
25	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72
26	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24
27	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72
28	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82
29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29
30	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60	43	82	72	24	41	53	33	102	29	60

* zie voor tekst bijlage 4

B. Matrix na toepassing analyse McQuitty (bij hantering van een drempelwaarde van 120)

[illegible]

'Factoranalyse belangrijkheid arbeidssituatie-aspecten'

De analyse heeft betrekking op de volgende variabelen :

- var. 1. werk waarin je voortdurend bezig kunt zijn
- var. 2. werk met maatschappelijk aanzien
- var. 3. werk waarin je vriendschappelijke relaties opdoet
- var. 4. werk met hoog loon
- var. 5. werk waarin je iets bijleert
- var. 6. werk met mogelijkheden tot persoonsontwikkeling
- var. 7. werk waarin je zelfstandig kunt zijn
- var. 8. werk dat in aanzien staat van vrienden
- var. 9. werk waarin medezegenschap aanwezig is
- var. 10. zekerheid van werk tot pensionering
- var. 11. werk waarin je zelf beslissingen kunt nemen
- var. 12. werk dat respect afdwingt bij collega's
- var. 13. werk waarin je anderen behulpzaam kunt zijn
- var. 14. werk waardoor je sociaal financieel geborgen bent
- var. 15. werk waarin door de chef overleg wordt gepleegd
- var. 16. werk waarvan het nut voor het bedrijf zichtbaar is
- var. 17. werk met voldoende ontplooiingskansen
- var. 18. werk met gunstige arbeidsvoorwaarden
- var. 19. werk onder technisch goede leiding
- var. 20. werk dat je in het bedrijf prestige verleent
- var. 21. werk waarin je met anderen kunt samenwerken
- var. 22. werk waarin inzicht gegeven wordt in de algemene gang van zaken
- var. 23. werk waarin jezelf leiding kunt geven
- var. 24. werk waardoor je vooruit kunt komen
- var. 25. werk o.l.v. een chef die in persoonlijk opzicht veel voor je doet
- var. 26. werk waarin je gewaardeerd wordt als mens
- var. 27. werk in een afdeling met een prettige sfeer
- var. 28. werk met gunstige werkomstandigheden
- var. 29. werk dat gebruik maakt van je capaciteiten
- var. 30. werk zonder spanningen of conflicten

[illegible]

b. oblique factorstructuur (8 factoren)

comm.	factor							
	1	2	3	4	5	6	7	8
var.								
1	.64	.15	.20	-.10	-.09	.04	.09	-.70
2	.61	.02	-.02	.73	-.04	.07	-.16	-.05
3	.49	.08	.52	.01	-.18	-.05	.04	-.25
4	.57	-.15	-.60	-.07	.03	.05	-.12	.23
5	.47	.13	.14	-.21	-.05	.14	.19	-.55
6	.54	.25	.21	-.13	-.06	.10	.61	-.19
7	.37	.25	-.05	-.03	-.13	.62	.05	-.31
8	.58	.01	.07	.72	-.02	-.01	-.02	.07
9	.61	-.32	.23	-.27	.34	-.22	.01	.34
10	.44	-.67	-.12	.05	-.12	-.31	-.42	.11
11	.60	.35	-.06	.14	-.11	.73	.32	-.04
12	.49	.41	-.01	.54	-.10	.05	-.13	.09
13	.39	.18	.68	-.22	-.09	-.13	-.23	-.15
14	.58	-.68	-.35	-.17	-.16	-.34	-.16	.13
15	.43	.20	.10	.01	.50	-.04	-.17	.21
16	.56	.16	-.05	.02	.04	.08	.02	-.70
17	.53	.11	-.15	-.08	.01	.28	.69	-.02
18	.53	-.78	-.20	-.07	.08	-.33	-.29	.22
19	.58	-.03	-.11	-.07	.66	-.08	-.11	-.01
20	.53	.28	-.31	.63	-.02	.17	-.08	.06
21	.51	.22	.62	-.15	.06	.13	.02	.15
22	.61	.08	.11	-.14	.58	.25	.44	.26
23	.63	.39	-.10	.03	.03	.69	.19	.04
24	.54	.03	-.56	-.21	-.06	.15	.14	-.07
25	.38	-.18	-.05	.19	.04	-.29	-.52	-.07
26	.60	.36	-.01	-.03	-.27	-.37	.05	.10
27	.49	.09	.15	-.31	-.42	-.44	-.27	.11
28	.57	-.51	.03	-.29	-.15	-.36	-.16	.44
29	.56	.21	-.03	.07	.06	.13	.62	-.23
30	.26	-.01	.12	-.19	-.24	-.41	-.25	-.01

verklarde variantie per

factor 0.0847 0.0739 0.0751 0.0529 0.0724 0.0697 0.0505 0.0438 totaal 0.5231

c. correlatie tussen factoren

factoren	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1.-							
2	0.17	1.-						
3	0.15	-.16	1.-					
4	-.07	.03	.01	1.-				
5	.38	-.09	.15	.15	1.-			
6	.24	.02	-.11	.13	.40	1.-		
7	-.20	-.07	-.04	.21	-.16	-.10	1.-	
8	-.21	.11	-.04	-.02	-.21	-.20	-.15	1.-

'Factoranalyse nuance-oordelen totale arbeidssituatie'

De analyse had betrekking op de volgende variabelen:

- var. 1. ik ben over mijn huidige arbeidssituatie optimistisch
- var. 2. door mijn huidige arbeidssituatie voel ik mij sterk
- var. 3. ik vind mijn huidige arbeidssituatie interessant
- var. 4. tegenover mijn huidige arbeidssituatie sta ik positief
- var. 5. ik vind dat de huidige arbeidssituatie mij aanspreekt
- var. 6. in mijn huidige arbeidssituatie voel ik mij belangrijk
- var. 7. mijn huidige arbeidssituatie maakt mij zeker
- var. 8. door mijn huidige arbeidssituatie voel ik mij productief
- var. 9. mijn huidige arbeidssituatie vind ik afwisselend
- var. 10. over mijn huidige arbeidssituatie ben ik ontevreden
- var. 11. met mijn huidige arbeidssituatie kan ik mij verenigen
- var. 12. ik vind mijn huidige arbeidssituatie leerzaam
- var. 13. ten aanzien van mijn capaciteiten vind ik mijn arbeidssituatie verruimend
- var. 14. mijn huidige arbeidssituatie maakt mij opgeruimd
- var. 15. ik voel mij in mijn huidige arbeidssituatie vrij
- var. 16. ik vind mijn huidige arbeidssituatie plezierig
- var. 17. tegenover mijn huidige arbeidssituatie voel ik mij dankbaar
- var. 18. in mijn huidige arbeidssituatie voel ik mij geslaagd
- var. 19. door mijn huidige arbeidssituatie voel ik mij nuttig
- var. 20. ik voel mij door mijn huidige arbeidssituatie gewaardeerd
- var. 21. ik word in mijn huidige arbeidssituatie op juiste waarde geschat
- var. 22. mijn huidige arbeidssituatie maakt mij enthousiast
- var. 23. tegenover mijn huidige arbeidssituatie sta ik met vertrouwen
- var. 24. ik vind mijn huidige arbeidssituatie bemoedigend
- var. 25. 'gemiddelde score' var. 1 tot en met 24

[illegible]

b.	eigenw.	c. geschatte communaliteit		d. geroteerde factor matrix (varimax rotatie)			
				var.\fact.	1	2	3
1	11.68	1	.51	1	.60	-.29	.27
2	1.26	2	.47	2	.58	-.33	.17
3	.60	3	.48	3	.20	-.64	.15
4	.36	4	.55	4	.56	-.38	.30
5	.31	5	.52	5	.44	-.50	.29
6	.27	6	.45	6	.26	-.60	.13
7	.23	7	.46	7	.42	-.53	.07
8	.16	8	.65	8	.35	-.72	.09
9	.13	9	.68	9	.13	-.75	.33
10	.07	10	.62	10	.47	-.41	.50
11	.02	11	.39	11	.44	-.16	.42
12	-.	12	.60	12	.16	-.69	.31
13	-.03	13	.41	13	.19	-.44	.43
14	-.05	14	.46	14	.49	-.41	.23
15	-.07	15	.26	15	.29	-.31	.27
16	-.08	16	.57	16	.65	-.35	.17
17	-.10	17	.54	17	.68	-.12	.27
18	-.13	18	.38	18	.45	-.28	.32
19	-.15	19	.54	19	.42	-.53	.29
20	-.19	20	.52	20	.28	-.24	.62
21	-.19	21	.54	21	.34	-.12	.65
22	-.22	22	.58	22	.59	-.28	.39
23	-.25	23	.63	23	.61	-.18	.47
24	-.29	24	.65	24	.65	-.31	.35
25	-.33	25	1.03*	25	.63	-.61	.52
som eigenwaarden = 13.01		som communaliteit = 13.54		$i = \frac{\sum_{j=1}^k a_{ij}^2}{k}$.2169	.2003	.1245

* Het overschrijden van de waarde 1 is een gevolg van onnauwkeurigheid in de berekeningstechniek

'Factoranalyse arbeidsbereidheid-indicatoren'

De analyse had betrekking op de volgende variabelen:

- var. 1. men kan iemand het beste beoordelen naar het werk dat hij levert
- var. 2. ik sta met hart en ziel achter het werk dat ik nu doe
- var. 3. als ik aan mijn werk ben vliegt de tijd om
- var. 4. het werk dat ik nu doe neemt in mijn levenssituatie op dit moment een zeer belangrijke plaats in
- var. 5. het werk dat ik nu doe wil ik altijd precies voor elkaar hebben
- var. 6. ik voel mij persoonlijk zeer sterk bij mijn huidige werk betrokken
- var. 7. ik ben bereid over te werken, zelfs als ik hier niet extra voor wordt betaald
- var. 8. ik zou willen blijven werken, ook al zou ik financieel daartoe niet genoodzaakt zijn
- var. 9. in mijn huidige werksituatie zou ik een extra belasting of meer verantwoordelijkheid geen bezwaar vinden
- var. 10. wanneer ik met vrienden over mijn huidige werk praat, doe ik dat met plezier
- var. 11. ik zou zeer teleurgesteld zijn als zou blijken dat ik voor bepaalde werkzaamheden die ik prettig vind niet zo geschikt zou zijn
- var. 12. ik zou liever thuisblijven dan naar mijn werk gaan (omgekeerd gecodeerd)
- var. 13. ik ga helemaal op in mijn huidige werk
- var. 14. ik zou op dit moment geen ander werk willen doen dan het werk dat ik nu doe
- var. 15. over problemen die zich overdag in mijn werk voordoen denk ik thuis dikwijls na
- var. 16. mijn huidige werksituatie spoort mij aan tot het leveren van veel en goed werk
- var. 17. over het werk dat ik nu doe ben ik zeer tevreden
- var. 18. 'gemiddelde score' var. 1 tot en met 17

a. Correlatie matrix

var	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	1.-																	
2	.24	1.-																
3	.05	.37	1.-															
4	.16	.47	.47	1.-														
5	.23	.20	.18	.09	1.-													
6	.15	.48	.43	.51	.24	1.-												
7	-.12	.22	.31	.29	.-	.38	1.-											
8	.02	.33	.27	.33	.12	.32	.35	1.-										
9	-.01	.-	.13	-.03	.08	.05	.23	.20	1.-									
10	.06	.50	.44	.48	.18	.46	.25	.45	.16	1.-								
11	.14	.08	.09	.14	.10	.15	.05	.08	.07	.17	1.-							
12	-.01	.21	.29	.22	-.06	.17	.32	.38	.13	.30	.06	1.-						
13	.08	.66	.55	.55	.21	.57	.33	.35	.06	.56	.19	.28	1.-					
14	.18	.47	.24	.36	.17	.33	.04	.29	-.13	.41	.13	.05	.50	1.-				
15	-.06	.18	.26	.24	.05	.22	.33	.26	.08	.22	.06	.14	.24	.04	1.-			
16	.18	.51	.38	.38	.29	.42	.14	.20	.04	.45	.11	.08	.51	.44	.19	1.-		
17	.27	.58	.35	.45	.28	.42	.17	.33	-.03	.52	.15	.16	.51	.60	.12	.56	1.-	
18	.27	.70	.62	.65	.33	.68	.50	.62	.25	.71	.29	.41	.76	.55	.39	.61	.68	1.-

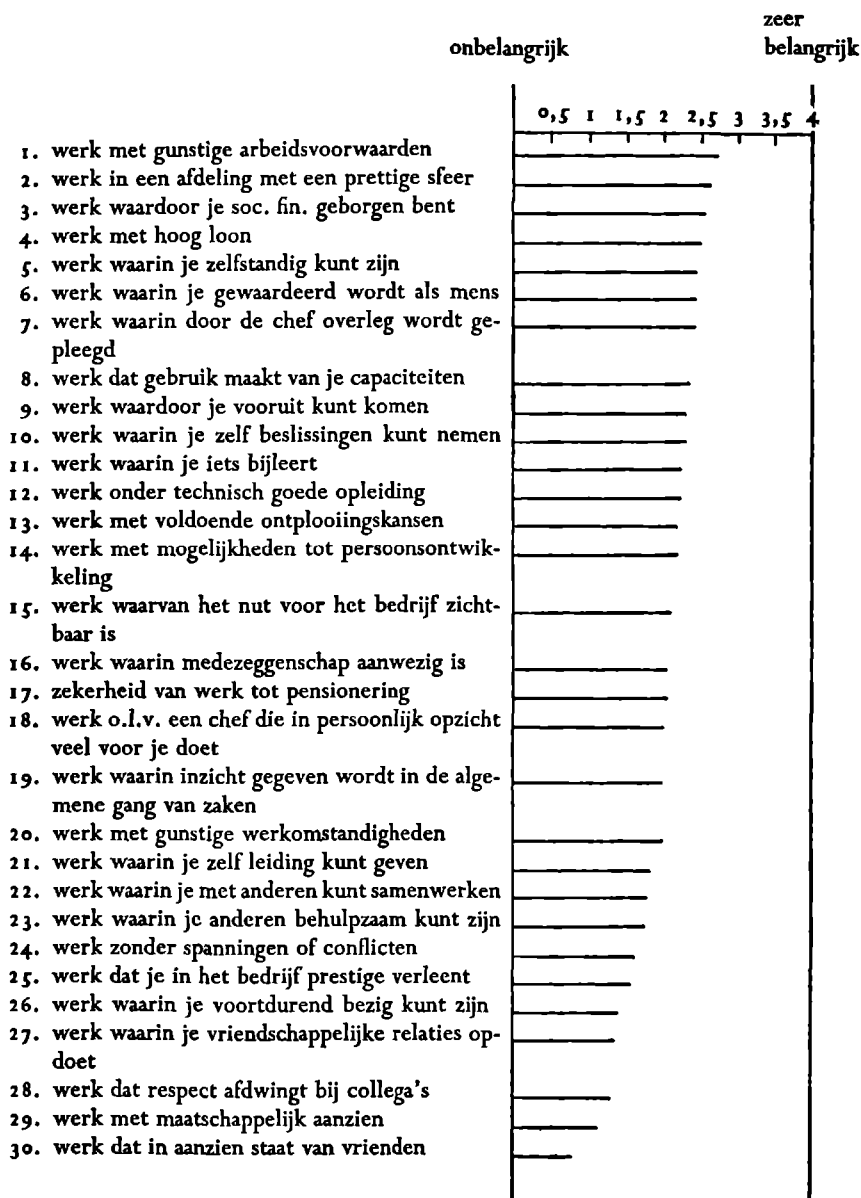
b.	eigenw.	c. geschatte communaliteit		d. geroteerde factor matrix (varimax rotatie)		
				var.\fact.	1	2
1	6.11	1	.15	1	.35	.14
2	1.30	2	.55	2	.70	-.26
3	.90	3	.39	3	.41	-.47
4	.59	4	.44	4	.54	-.38
5	.43	5	.15	5	.38	.02
6	.24	6	.45	6	.54	-.40
7	.22	7	.43	7	.07	-.65
8	.14	8	.37	8	.28	-.54
9	.11	9	.20	9	-.13	-.43
10	.09	10	.51	10	.55	-.44
11	.06	11	.07	11	.25	-.08
12	.02	12	.28	12	.07	-.53*
13	-.03	13	.64	13	.67	-.44
14	-.09	14	.48	14	.69	-.01
15	-.13	15	.19	15	.11	-.43
16	-.14	16	.46	16	.66	-.16
17	-.15	17	.62	17	.77	-.14
18	-.20	18	1.04**	18	.77	-.68
som eigenwaarden = 9.47		som communaliteit = 7.41		$i = \sum_{k=1}^k \frac{a_{ki}^2}{k}$		
					.2527	.1592

* aangezien de antwoorden op var. 12 omgekeerd gecodeerd zijn (vanwege de neg.strekking v. d. vraag) dient het min-teken in feite een plus-teken te zijn!

** het overschrijden van de waarde 1 is een gevolg van onnauwkeurigheid in de berekeningstechniek

'Grafische weergave 30 arbeidssituatie-aspecten naar belangrijkheid als arbeidsmotief'

a. laaggeschoolde arbeiders (uitvoerend niveau)



b. hooggeschoolde arbeiders (lager kader)

	onbelangrijk	zeer belangrijk
	0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4	
1. werk waarin je zelf beslissingen kunt nemen		
2. werk waarin je zelfstandig kunt zijn		
3. werk waarin door de chef overleg wordt ge- pleegd		
4. werk waardoor je vooruit kunt komen		
5. werk in een afdeling met een prettige sfeer		
6. werk met hoog loon		
7. werk met gunstige arbeidsvoorwaarden		
8. werk waardoor je soc. fin. geborgen bent		
9. werk dat gebruik maakt van je capaciteiten		
10. werk waarin je zelf leiding kunt geven		
11. werk onder technisch goede leiding		
12. werk met voldoende ontplooiingskansen		
13. werk waarin je gewaardeerd wordt als mens		
14. werk waarin je iets bijleert		
15. werk met mogelijkheden tot persoonsontwik- keling		
16. werk waarin je anderen behulpzaam kunt zijn		
17. werk waarin medezeggenschap aanwezig is		
18. werk waarin je voortdurend bezig kunt zijn		
19. werk waarvan het nut voor het bedrijf zichtbaar is		
20. werk waarin inzicht gegeven wordt in de alge- mene gang van zaken		
21. werk waarin je met anderen kunt samenwerken		
22. werk met gunstige werkomstandigheden		
23. werk o.l.v. een chef die in persoonlijk opzicht veel voor je doet		
24. zekerheid van werk tot pensionering		
25. werk zonder spanningen of conflicten		
26. werk waarin je vriendschappelijke relaties op- doet		
27. werk dat respect afdwingt bij collega's		
28. werk dat je in het bedrijf prestige verleent		
29. werk met maatschappelijk aanzien		
30. werk dat in aanzien staat van vrienden		

c. beamtten (midden kader)

	onbelangrijk	zeer belangrijk
	0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4	
1. werk dat gebruik maakt van je capaciteiten	_____	
2. werk waarin je zelfstandig kunt zijn	_____	
3. werk met voldoende ontplooiingskansen	_____	
4. werk waarin je zelf beslissingen kunt nemen	_____	
5. werk waardoor je vooruit kunt komen	_____	
6. werk in een afdeling met een prettige sfeer	_____	
7. werk waarin je gewaardeerd wordt als mens	_____	
8. werk waarin door de chef overleg wordt ge- pleegd	_____	
9. werk waarin je zelf leiding kunt geven	_____	
10. werk met hoog loon	_____	
11. werk met mogelijkheden tot persoonsontwik- keling	_____	
12. werk waardoor je soc. fin. geborgen bent	_____	
13. werk onder technisch goede leiding	_____	
14. werk waarin je iets bijleert	_____	
15. werk waarin inzicht gegeven wordt in de alge- mene gang van zaken	_____	
16. werk waarvan het nut voor het bedrijf zichtbaar is	_____	
17. werk waarin medezeggenschap aanwezig is	_____	
18. werk met gunstige arbeidsvoorwaarden	_____	
19. werk waarin je voortdurend bezig kunt zijn	_____	
20. werk o.l.v. een chef die in persoonlijk opzicht veel voor je doet	_____	
21. werk waarin je met anderen kunt samenwerken	_____	
22. werk waarin je anderen behulpzaam kunt zijn	_____	
23. werk met gunstige werkomstandigheden	_____	
24. werk waarin je vriendschappelijke relaties op- doet	_____	
25. werk zonder spanningen of conflicten	_____	
26. zekerheid van werk tot pensionering	_____	
27. werk dat respect afdwingt bij collega's	_____	
28. werk dat je in het bedrijf prestige verleent	_____	
29. werk met maatschappelijk aanzien	_____	
30. werk dat in aanzien staat van vrienden	_____	

d. hoger personeel (academici, niet behorend tot het topkader)

	onbelangrijk	zeer belangrijk
	0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4	
1. werk dat gebruik maakt van je capaciteiten		
2. werk waarin je zelf leiding kunt geven		
3. werk waarin je zelf beslissingen kunt nemen		
4. werk met voldoende ontplooiingskansen		
5. werk met mogelijkheden tot persoonsontwikkeling		
6. werk waarin inzicht gegeven wordt in de algemene gang van zaken		
7. werk waarin je zelfstandig kunt zijn		
8. werk in een afdeling met een prettige sfeer		
9. werk waarvan het nut voor het bedrijf zichtbaar is		
10. werk waardoor je vooruit kunt komen		
11. werk waarin je iets bijleert		
12. werk met hoog loon		
13. werk waarin je gewaardeerd wordt als mens		
14. werk waarin door de chef overleg wordt gepleegd		
15. werk waarin je met anderen kunt samenwerken		
16. werk onder technisch goede leiding		
17. werk waarin je voortdurend bezig kunt zijn		
18. werk waarin medezeggenschap aanwezig is		
19. werk waarin je anderen behulpzaam kunt zijn		
20. werk waardoor je soc. fin. geborgen bent		
21. werk dat je in het bedrijf prestige verleent		
22. werk met gunstige arbeidsvoorwaarden		
23. werk dat respect afdwingt bij collega's		
24. werk met gunstige werkomstandigheden		
25. werk waarin je vriendschappelijke relaties opdoet		
26. werk o.l.v. een chef die in persoonlijk opzicht veel voor je doet		
27. werk zonder spanningen		
28. werk met maatschappelijk aanzien		
29. zekerheid van werk tot pensionering		
30. werk dat in aanzien staat van vrienden		

Stellingen

1. Met het effect op de arbeidsmotivatie van de via individuele salarisverhogingen tot uiting komende waardering wordt door de leiding in het algemeen nog te weinig rekening gehouden. Door van tijd tot tijd werknemers te laten merken dat zij worden erkend en gewaardeerd, stimuleert men in hoge mate de bereidheid om in de huidige arbeidssituatie een meer dan minimale arbeidsprestatie te leveren.
2. Democratisering van de verhoudingen binnen het bedrijf houdt o.a. in dat de eenzijdige afhankelijkheid beoordeelde-beoordelaar, welke via het merendeel der gehanteerde beoordelingssystemen tot uiting komt, moet worden opgeheven.
3. Ter bevordering van meer medezeggenschap verdient het aanbeveling binnen ondernemingen fungerende personeels-researchafdelingen een onafhankelijke positie t.o.v. management te laten innemen en bijvoorbeeld te laten ressorteren onder een ondernemingsraad.
4. Er is geen sprake van daadwerkelijke integratie arbeiders – beampten indien aan het hoger personeel wordt voorbij gegaan. Doordat slechts de grens wordt verlegd blijft het probleem van niet-zinnige verschillen in arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen tussen werknemers bestaan en herstelt men in feite de situatie van ca. 50 jaar geleden toen de beampte werd gedefinieerd als vertegenwoordiger van de werkgever.
5. Wanneer werknemers op een bepaalde arbeidsplaats (in een bepaalde functie) niet voldoen wordt nog te veel de oorzaak hiervoor gezocht bij de betrokken functionaris en te weinig bij de ‘structuur’ en ‘cultuur’ van de betreffende arbeidsorganisatie.

6. Bedrijfspsychologen hebben met bedrijfsartsen gemeen dat zij worden beschouwd als min of meer hoogwaardige specialisten op een gebied van de personeelsfunctie, dat zich aan de periferie van het bedrijfsgebeuren afspeelt (en van beperkt belang is in het totale personeelsbeleid).

De bedrijfsarts ontleent zijn salaris- en statusniveau aan zijn (hoogwaardig) specialisme, de bedrijfspsycholoog daarentegen aan het perifere belang van zijn activiteiten.

7. Bedrijfpsychologie is een toegepaste wetenschap en dient als zodanig een van de grondslagen te zijn voor handelen en beslissen.

Bedrijfpsychologen beperken zich (of worden beperkt) tot beschrijven en voorspellen en laten (willens of onwillens) handelen en beslissen aan anderen over.

8. De keuze van een afschrijvingsmethode is in het kader van de kostprijscalculatie ex ante niet relevant. Voor de winstbepaling geldt in de praktijk, dat de omvang van de naar buiten gepubliceerde winst in sterke mate wordt beïnvloed door overwegingen van winstbestemming.

Onttrekking van een deel der beschikbare middelen aan uitkering kan via de afschrijvingsprocedure worden gemotiveerd. De afschrijvingen kunnen zodoende worden gehanteerd als financieringsbron waardoor de onderneming een grotere onafhankelijkheid verwerft ten opzichte van derden. Het afschrijvingsbeleid wordt op deze wijze afhankelijk gemaakt van de doelstellingen die de onderneming zich heeft gesteld. Het gevaar bestaat, dat aldus een bestemming wordt gegeven aan middelen, die men anders op een maatschappelijk gezien meer doeltreffende wijze zou kunnen aanwenden.

9. De wijze waarop o.a. de vakbeweging de nieuwe wet op de Ondernemingsraden heeft gepropageerd als zijnde een belangrijke stap in de richting van meer directe medezeggenschap van de werknemer in de werksituatie vindt in de wet zelve onvoldoende zakelijke reden. De onderwerpen waar de werknemer belang aan hecht zullen immers veelal niet in de Ondernemingsraad ter sprake worden gebracht maar geregeld blijven in de collectieve arbeidsovereenkomst, ook indien de organisatiegraad van de betreffende werknemerspopulatie laag is. Bovendien is het vereiste van een Ondernemingsraad voor iedere vestiging niet gecompliceerd met adequate bevoegdheden aan de voet (d.w.z. t.a.v. feitelijke relevante aangelegenheden in de directe werksituatie).

Het is derhalve te verwachten dat zowel bij kiezers als gekozenen in ernstige mate frustratieverschijnselen zullen optreden.

10. Toeneming van het aantal grappen welke binnen een arbeidsorganisatie over de leiding van deze organisatie de ronde doen kan meestal worden gezien als een indicatie voor een afnemend vertrouwen in het beleid van deze organisatie.

Stellingen behorende bij R. A. C. Bruyns :

De invloed van werk en milieu op arbeidsmotivatie

Nijmegen 1972

